

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد الطالب

علي أحمد حسن الجوارنة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب علي أحمد الجوارنة الموسومة بـــ:

مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية اربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. أحمد عبدالجليل بطاح		2006/7/13	مشرفاً ورئيسا
د. سلامه يوسف طناش		2006/7/13	عضواً
أ.د. اخليف يوسف الطراونة		2006/7/13	عضواً
د. عبدالفتاح صالح خليفات		2006/7/13	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http: www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهـــــداء

إلى من قضى الله بالإحسان إليهما، وأمر بخفض جناح الذل لهما، إلى من هم أحق الناس بصحبتي، وأولى الناس بطاعتي.

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله..

إلى رفقاء دربي الذين تحملوا الصعاب وصبروا أثناء دراستي زوجتي وأبنائي إيثار وبشرى وذكرى وابتهال ووقار وبنان وساجد.

إلى إخواني وأخواتي.

إلى كل أب وأم، إلى كل معلم ومعلمة، إلى كل مرب ومربية.

إلى كل طالب علم يبتغي وجه الله تعالى.

إلى كل العاملين في الحقل التربوي.

إلى هؤلاء جميعاً.

أهدي باكورة إنتاجي الفكري، راجيا أن يكون لبنة صالحة في صرح البناء التربوي بإذن الله.

علي أحمد حسن الجوارنة

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿.. أَنِ اشكُرْ لله وَمَن يَشكُرْ فَإِنَّمَا يَشكُرُ لِنَفْسه ﴾.(12) لقمان

الحمد لله رب العالمين، والشكر له عز وجل الذي يسر لي أمري ووفقني إلى إخراج هذه الرسالة إلى حيز الواقع والحقيقة.

ثمّ أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور احمـد بطـاح على كل ما بذل من علم وفكر ووقت لإرشادي وتوجيهي، وتذليل الصعوبات التـي واجهتني بكلمه صادقه، وعلم نافع، فقد كانت لتوجيهاته وملاحظاته القيمـة الأثـر الكبير في إنجاز هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضـاء لجنـة المناقشة الدكتور سلامة يوسف طناش، والأستاذ الدكتور اخليف يوسف الطراونـة، والدكتور عبد الفتاح صالح خليفات، على تكرمهم بقبول قراءة هذه الرسالة، فقد كان لنقدهم البناء وتوجيهاتهم السديدة وسعة صدورهم عظيم الأثر في جودة هذا العمـل، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول أيضا إلى كل من تعاون معي– من أفـراد ومؤسسـات – وأمدني بالمراجع والمعلومات التي استندت إليها في كتابة هذه الرسالة.

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، والحمد لله رب العالمين.

علي أحمد حسن الجوارنة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

علي أحمد الجوارنـــة

جامعة مؤتة، 2006

هدفت الدراسة الى استقصاء مستوى الولاء الـــوظيفي لمـــديري المـــدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وأثر المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة) على ذلك المستوى.

تكونت عينة الدراسة من(57) مديرا ومديرة و(240) معلمـــا ومعلمـــة، تـــم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع مدارس المديرية. ولتحقيـــق هـــدف الدراسة، تم تصميم استبانة في ضوء الأدب النظري وفي ضوء اســـتبانات أعـــدّها مجموعه من الباحثين وبالاستعانة بآراء المحكمين وذوي الاختصـــاص، اشـــتملت على(40) فقرة موزعة على أربعة مجالات. تم التحقق من صـــدق الأداة بعرضـــها على لجنة محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة (كرونباخ الفا) لجميع المجـــالات فكـــان (0.94).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

1. كان مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظرهم مرتفعاً.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) في استجابات المعلمين تعزى لأثر النوع لصالح الإناث.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراســـات حول الولاء الوظيفي لمختلف قطاعات التربية ولمتغيرات أخرى كالأجور، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والاستقلالية في العمل، وذلك لندرة الدراسات التي تناولـــت هذا الموضوع.

Abstract

The Level of Job Commitment of Government Schools' Principals in Irbed Second Educational Directorate in Relation to Some Variables as Perceived by Principals and Teachers

Ali Ahmad AL- Jawarneh

Mu'tah University, 2006

This study aimed to identify the level of job commitment of government schools' principals in Irbed second educational directorate and investigate the effect of the independent variables (Gender, academic qualification, school level, and experience) on their level of job commitment.

The sample of the study was selected using stratified random sampling technique which consisted of (57) principals and (240) teachers from all government schools in second Irbed educational directorate. To achieve the objectives of the study a questionnaire consisting of (40) items divided into four main areas was developed. The development of the questionnaire was based on the review of the literature and passed questionnaires built by other researchers related to the field of the study. The validity of the questionnaire was ensured through a panel of referees specialize in the fields of "educational administration" and "measurement and evaluation". The reliability of the instrument was verified by computing Cronbach alpha for the total items in the questionnaire and was (0.94).

The study revealed the following results:

1- The level of job commitment of government schools' principals was high from their point of view.

2- Statistically significant differences were found in teachers' responses at (α=0.05) attributed to independent variable "gender" in favor of female teachers.

Based on the results of this study the researcher recommended that further research related to job commitment be conducted with special consideration to independent variables such as salaries, organizational culture, leadership pattern, and work independence, in order to bridge research gap in this area.

الفصـــل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1مقدمة

إن أي مؤسسة من مؤسسات اليوم تعدّ نظاما متكاملا، وتنطلق مـــن مفهـــوم الانفتاح والتفاعل مع البيئة الخارجية وما تحتويه من نظم أخرى.

والمدرسة- كمؤسسه تعليمية- تعتمد النظام المفتوح للتعايش مـــع المجتمـــع، تتحسّس مشكلاته، وتحقق شعار التفاعل البناء وتبادل المنافع معـــه، وفعاليـــة أيّـــة مدرسة تتمثل بفعالية إدارتها، ودورِها الحساس المتمثّل في تنسيق إمكانيات العاملين فيها جهودهم، لتحقيق الأهداف المنشودة المنبثقة من فلسفة التربية والتعليم. ومن هنا فإنه يقع على عاتق المدرسة مهمّة جليلة تتضمّن تحديا حقيقياً في أن تصبح مدرسة المجتمع، وألّا يقتصر دورها على تعليم الطلبة وتعلمهم و،حسب، بل أن يتعدى إلـــى المجتمع المحيط بها.

ومدير المدرسة تتعدد مسؤولياته، إذْ يتحمَّل عبْء سير العمليـــة التعليميـــة، سواء ما يتعلق بالجانب الإداري وما يلحق به من جهة، أو الجانب الفني والمتمثّـــل في الإشراف على البرامج التعليمية وغيرها من جهة أخرى، لذلك، أصـــبح لمـــدير المدرسة دورٌ متجدد في مجال الادارة المدرسية، بدءًا من مشاركته في تنمية المنهاج التربوي وتطويره، ووصولاً إلى لتربية المتكاملة والمتوازنة، وانتهاءً بعملـــه علـــى تعميق روح الانتماء للعاملين من خلال تهيئة الظـــروف المناســـبة لهـــم، وتنســـيق جهودهم بغية تحقيق الأهداف المرجوة، لأنّ نجاح الإدارة أو فشـــلها فـــي تحقيـــق الأهداف هو نجاح أو فشل له. وعليه، فلا بُدّ من توافر صـــفات شخصـــيه بنّـــاءة لمدير المدرسة، تتمثل في إقامة علاقات سليمة مع العاملين، وإقناعهم لا إكـــراههم، والإخلاص في العمل، والمرونة الكافية، واعتماد الصدق والوضوح دون تحيـــز أو محاباة بعيداً عن التعصب الأعمى.

ويضطلع مدير المدرسة حاليا بمهمات عديدة، علـــى رأســـها إدارة العمليـــة التعليمية في مدرسته، والعناية بالقائمين عليها وتهيئة المناخ الذي يكفـــل تطويرهـــا وتحسينها. إذ إنه أجدر من سواه بهذه المسؤولية، لأنه يلتحم بها عضـــويا ووظيفيـــا

وفنيا. ومدير المدرسة العصري واع ومتفتح، ويمتاز بالحماسة، والتفاني في العمل، والتفاؤل، والأصالة، والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة، والحزم في موضع الحزم، والعدالة مع مرؤوسيه، والإلمام بأبعاد مسؤوليته تجاههم (عبد الفتاح، 1992).

ومن أهم العوامل التي تدفع المعلم نحو العمل بناء علاقة جيدة مع مدير المدرسة، أو قدرة مدير المدرسة على حفز المعلم نحو العمل وتوفير الراحة النفسية له. ومدير المدرسة ــ كقائد تربوي ــ له دور بارز في تحديد شكل العلاقات السائدة في المدرسة، ودفع المعلم وحفزه نحو النمو الإيجابي، وكل هذا يأتي من خلال بناء علاقات ناجحة، وخلق جو خال من التهديد والوعيد، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بروح الفريق الواحد والتعبير عن آرائهم بصراحة ودون خوف. ومن المؤكد أن قدرة مدير المدرسة على أداء العمل ومعرفته التامة به، ليساعده على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الأمور، فنمط الإدارة له تأثير كبير في سلوك المعلمين، وأفضل هذه الأنماط هو النمط الديمقراطي الذي يفسح المجال للتفكير المبدع الحر وتحمل المسؤولية (التميمي، 1996).

فالقيادة الديمقراطية تهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة (سالم، 1985). ونظرا للدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة، فإن المدرسة المعاصرة بحاجة إلى قيادة واعية لديها القدرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وتحفيز العاملين في المدرسة، والالتزام بالعمل والانتماء له (الرواشدة، 1995). وقد حدد كونتس (kontes) في دراسة أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية، بعض الصفات المتصلة بمدير المدرسة حتى ينجح في تنفيذ أدواره ومهامه كالمعرفة، والخبرة، والحماس، والرغبة في العمل، ونزاهة الخلق، والابتكار، وتفتح العقلية، والتعاون الجماعي (الموسى، 1995).

وعليه فالقيادة ليست بالأمر المنمط والمحدد والمؤطر، أي لا توجد صفات مقننة ثابتة يجب توافرها في القائد حتى يصبح ناجحا وممارسا لمهام عمله، فقد أشارالأدب التربوي في هذا المجال إلى الأبعاد النوعية للقائد والمسؤول التربوي،

كتمتعه بالقوة والحماس والنشاط وثقة الآخرين بـــه، وهـــذا مـــدخل أساســـي إلـــى شخصيته، يدفع بالعاملين معه إلى السير للأمام والتعامل بإيجابيـــة، كمـــا أن الـــود والمشاعر الصادقة والذوق واللباقة والاستعداد لخدمة الآخرين والجرأة في مســـاندة الحق والسماحة والطلاقة، كلها مزايا ذات أثر في مستقبل أداء القائد التربوي وكفايته وفاعليته المهنية. ومن متطلبات الضبط الذاتي لأداء القائد التربوي، تمتعه بخصـــال أخلاقية يتميز بها كالأمانة والإخلاص في العمل، والتميز بـــروح العدالـــة وعـــدم الاستعداد للتحيز، كما أن الاستقامة والصدق والفضيلة والحلم أبعاد أخلاقية محمودة، يفترض أن يعيشها القائد والمسؤول التربوي، فمن أدعية الرسول الكريم صـــلى الله عليه وسلم " اللهم أغنّي بالعلم وزيني بالحلم " (الطويل، 2001). وقال تعالى يصف الرسول صلى الله عليه وسلم: "ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولـــك " (آل عمران، 159). وقال "وإنك لعلى خلق عظيم " (القلم، 4).

ومفهوم الولاء لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام في مجال الإدارة، إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي ركزت على الجانب الإنساني، وظهـــرت دراســـات عديدة تبحث في مفهوم الولاء الوظيفي لدى العاملين، ومقوماته، والعوامل التي تؤثر فيه، منتهجة المسلك التجريبي، وخاصة بعد بروز النمط اليابـــاني فـــي الإدارة، إذْ أكدت تلك الدراسات تفوق الموظف الياباني على غيره بولاء أكبر للتنظـــيم الـــذي يعمل فيه مما انعكس على انخفـــاض نســـبة الغيـــاب، ودوران العمـــل، وازديـــاد الإنتاجية، وارتفاع الروح المعنوية (المعاني، 1996). فموضوع الـــولاء الـــوظيفي والالتزام بالعمل حاز على انتباه العاملين واهتمامهم بشـــكل كبيـــر فـــي الســـنوات الأخيرة، حيث أصبحت الحاجة إلى موظفين ملتزمين بوظائفهم وأعمـــالهم بدرجـــة عالية، ولديهم القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات الجارية، من الضـــرورات الحتمية البارزة (Peerman et al., 2002).

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصـــر فـــي نجـــاح المؤسســـة التربويـــة (المدرسة)، ويأتي في مقدمة ذلك مدير المدرسة الذي يلعب دورا هاما وأساسيا فـــي تنفيذ السياسة التربوية في مدرسته، بغية تحقيـــق الأهـــداف المرســـومة (هيجـــان،

1998). فالمدير يفترض فيه أن يقوم بالمسؤوليات المناطة به بكل اقتدار، وأمانة، وإخلاص، ونزاهة خلق، من خلال امتثاله لأخلاقيات الوظيفة والولاء لها (الرواشدة، 1995).

ولكي تتمكن أي مؤسسة من إيصال العاملين الى مستوى عالٍ من الولاء، فإن عليها تحفيز ورعاية هؤلاء العاملين فيها، للاستمرار بروح معنوية عالية، وولاء حقيقي، وصولا بهم إلى أفضل مستويات العطاء والفعالية والكفاءة (المعشر، 2003). وما ينطبق على أي مؤسسة ينطبق على المؤسسة التعليمية التي يناط بها مهمات تعليمية حساسة وحيوية ذات ارتباط وثيق بنجاح المجتمع. من هنا فإنه ينظر إلى الولاء الوظيفي على أنه من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق ذلك (العضايلة، 1995).

وبما أن هناك شعوراً عاماً عند أصحاب العلاقة بضعف ارتباط العاملين في قطاع التربية وولائهم لعملهم (الفرحان وزملاؤه، 1982)، ومن خلال طبيعة عمل الباحث في قطاع التربية والتعليم معلما ومشرفا تربويا في محافظات مختلفة، فقد لاحظ أن هناك فوارق نوعية في أداء العاملين سواء معلمين أو إداريين، ممّا قد يكون مؤشرا على التباين في مستوى الولاء الوظيفي. وبما أن الولاء الوظيفي كقيمة مهمة يشكل عاملا أساسيا في نجاح أي مؤسسة وتعظيم إنتاجها، من خلال بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وإخلاص، فإن ذلك يعد أكثر أهمية في المؤسسة التعليمية التي تتصدى لدورٍ كبيرٍ يتمثل في تربية النشء من خلال تنمية الأخلاق، وترسيخ القيم، وتكريس روح الحس بالمسؤولية.

من هنا، فقد تحفز الباحث إلى تقصي مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية، وعلاقته ببعض المتغيرات، نظراً للدور الحساس الذي يقوم به المديرون كقادة تربويين أُوكلت إليهم وأُنيطت بهم مسؤوليات كثيرة ومتعددة، يفترض أن تؤدى بكل أمانة وإخلاص من خلال الولاء للوظيفة والالتزام بها .

3.1 هدف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- الكشف عن درجة الولاء الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية إربد الثانية، ومدى ارتباطهم بمهنتهم من وجهة نظرهم و نظر معلميهم في مدارسهم.

2- دراسة أثر المتغيرات الآتية على مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس:

أ ـ النوع الاجتماعي.

ب ـ المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأكثر).

ج ـ مستوى المدرسة (أساسي، ثانوي).

د ـ الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 – 19 سنة، 20 سنة فأكثر).

4.1 أهمية الدراسة :

نظراً لأهمية الإدارة المدرسية في إنجاح العملية التعليمية متجسّدةً في شخص مدير المدرسة، ولأهمية الولاء الوظيفي له، فقد أشار كوشمان (kushman) في المخلافي (2001) إلى أهمية هذا الولاء وأثره الواضح في خط سير العمل في أي مؤسسة، وفي مستوى الأداء وإنجاز الأعمال وتحقيق رضا العاملين وتعظيم قدراتهم في الإنجاز والأداء كما وكيفا

من هنا، فإن أهمية الدراسة تظهر فيما يأتي:

1- قد تسهم في تعريف مديري المدارس بأهمية الولاء الوظيفي، مما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية وعلى البيئة المحيطة بالمدرسة، كونها نظاماً مفتوحاً.

2- قد تسهم في تعريف الهيئات الإدارية والتعليمية بأهمية الولاء الوظيفي لدى مدير المدرسة، كون وظيفة المدير من الوظائف المستقبلية التي قد يترقى إليها بعضهم.

3- قد تحفز المخططين في وزارة التربية والتعليم أنْ يهتموا باستراتيجيات تنمي شعور الولاء لدى العاملين في القطاع التربوي.

5.1 أسئلة الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظرهم ؟
2. ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين ؟
3. هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية ($\alpha=0.05$) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والخبرة من وجهة نظر المديرين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية للعام الدراسي 2006/2005.

7.1 تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. **الولاء الوظيفي إجرائيا:** يتمثل بجملة المشاعر والأحاسيس والقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية، التي يقوم بها مديرو المدارس تجاه وظيفتهم، ومدى التزامهم بالقواعد الأخلاقية والرضا والاعتزاز بتلك الوظيفة وتفضيلها على غيرها من الوظائف، ودرجة الدافعية عندهم والرغبة في العمل، التي يمكن قياسها من خلال استجابة أفراد العينة على الأداة الخاصة بذلك، التي

تم تصميمها والتأكد من صدقها وثباتها وأصبحت في صـورتها النهائيـة (40) فقرة متدرجة على مقياس خماسي من نوع ليكرت.

2. **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئـة التعليميـة المناسبة، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم، 1982).
3. **المعلم:** هو كل من يتولى التعليم أو أي خدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسـة تعليمية حكومية أو خاصة (وزارة التربية والتعليم، 2003).
4. **المدرسة:** هي كل مؤسسة تعليمية تشتمل على جزء من مرحلـة أو أكثـر مـن مراحل التعليم بأنواعه المختلفة، ويتعلم فيها أكثر من عشرة طلاب تعليما نظاميا ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر (وزارة التربية والتعليم، 2003).
5. **مستوى المدرسة:**

يشير إلى مستوى المرحلة في السلم التعليمي ومنه مستويان :

أ.المستوى الأساسي: ومدته عشر سنوات، ويعني المدرسة التـي تتـراوح صفوفها من الأول الأساسي حتى العاشر أساسي .

ب.المستوى الثانوي: ومدته سنتان، ويعني المدرسة التي صفوفها مـن الأول الثانوي حتى الثاني الثانوي، ويتألف من مسارين رئيسين هما:

1.مسار التعليم الثانوي الشامل.

2. مسار التعليم الثانوي التطبيقي (وزارة التربية والتعليم، 1999).

الفصـــل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين: الأول يتعلق بالأدب النظري وجرى الحديث فيه عن الولاء وأنواعه، وطرق بنائه، والولاء الوظيفي وأهميته وأبعاده ومقوماتـــه وعلاقته بالبعد الأخلاقي والإدارة المدرسية. والثاني يشتمل على الدراسات الســـابقة ــ عربية كانت أو أجنبية ــ ذات الصلة المباشرة والأقرب لموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري:

اهتمت المؤسسات العامة والخاصة في الدول المتقدمة بالعنصـــر البشـــري، الذي يلعب دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسة، وتطورها، فعملت على إعداده وتنميـــة شعور الرضا والولاء لديه، وتقوم باستمرار على تدريب كوادرها وتطوير مهاراتها ومعارفها، وتسعى إلى عمل برامج ونشاطات ترفيهية لتنمية شعور الولاء الوظيفي لدى موظفيها (العجو، 2002). فالعنصر البشري يعـــد عمـــاد المؤسســـات علـــى اختلاف طبيعتها، لذلك يجب الاهتمام به كونـــه صـــار يأخـــذ أبعـــادًا اقتصـــادية واجتماعية، له أثر مباشر في تحديد كفاءة المشروع الإنتاجية، فلم يعد أداة إنتاجيـــة وحسب، بل يرتبط نجاح المؤسسات بمهاراته وقدراته ارتباطًا كبيرًا (أبو رمـــان، 1995). ودليل ذلك أنَّ النظم الإدارية لها مصادر توجّه عملها وتنقـــد ســـلوكياتها، فالمصدر الديني يغذّي الموظف ويحثّه على الالتزام بعمله والتفاني فيه. والمصـــدر الاجتماعي له أثر كبير في إلزام الفرد بالمحافظة على وظيفته، لأنَّ الترابط الأسري والقبلي ينمّي هذا الشعور ويسعى الى المحافظة عليه. أما التشريعات النافذة، فتتحكّم في تسيير الإدارة وتحرص على بقاء المؤسسات التربوية نموذجًا مشعًّا، فيه النفـــع لكلّ القائمين عليها؛ فقد أشارت المادة (77) من نظام الخدمة المدنية الأردنـــي إلـــى دور الموظف وحدّدت ملامح عمله من خلال: قيامه بمتطلبات الوظيفة، وتصـــرّفه بأخلاقيات الوظيفة في صلاته برؤسائه وزملائـــه ومرؤوســـيه، وتنفيـــذه الأوامـــر والتوجيهات الصادرة إليه، ومحافظته على مصالح الدولة وممتلكاتها، وتقديمه أيـــة مقترحات مفيدةً وبنّاءةً لتحسين العمل وتطويره (غوشة، 1983)

لذلك فإنَّ الالتزام بالأخلاق مطلب مُلِحّ من مطالب الوظيفة واستمرارها، وهو منوط بالقيادة الإدارية التي هي قدوة صالحة للعاملين من الناحية السلوكية والنفسيَّة، ومرجعيّة أولى لكلّ العاملين تحت إشرافها، مما يجعل التزامها بالقوانين والتشريعات أمرًا لازمًا بل فرضًا واجبًا، وذلك ما أكدته الأدبيات التربوية وحَرَصت على إبرازه وبيانه، لأنَّ المصلحة العامة فوق كلّ اعتبار، إضافة إلى إشعار الموظـف بقيمتـه الذاتية وأهميته في المؤسسة، واستمرارها وقيامها بالعدالة بين جميع العاملين ماديًـا ومعنويًا(المزروعي، 2003).

وتعني أخلاقيات العمل لكثير من الأفراد، أنَّ العمل منفعة مركزيـة وهـدف مرغوب فيه، يدفع الموظف على الولاء لوظيفته ومهنتـه، والعمـل بكـل جـدارة واقتدار، مما يولّد الإعجاب الكبير عند أصحاب العمل والمسؤوليـن المباشـرين (Davis & Newstrom, 1989). ذلك أنَّ مجموعة القيم المتمثلة في شخص ما، تحدّد له الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والمقبول من المرفوض سلوكياً، وعلى ذلك تحرص المنظمات على غرس القيم الإيجابية في نفـوس العـاملين، لتحقيـق أهدافها، وإنجاز أعمالها الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية (Porter & Steers, 1991) .

وتعدّ المشاركة الفعالة من خلال التخطيط للمؤسسة العاملة مبدأً هامًـا مـن مبادىء الإدارة، تؤدي إلى نتائج مهمة للعمل الإداري، أبرزها: التزام جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، ورفع الروح المعنوية عندهم (نشوان، 1982).

تعريف الولاء:

الولاء لغة يعني: الملك والقرب والقرابة والنصرة والمحبة (أنيس وآخرون، 1972).

أما اصطلاحا: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشـخاص التخلي عن موقفه تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها (شهاب، 1998).

ويمكن تعريف الولاء بأنه:

1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء (Belonging) إلى شيء هام في حياته.

2- شعور الفرد بمسؤوليته (Responsibility) تجاه شيء هام في حياته.

3- حاجة من الحاجات الاجتماعية (Social need) لدى أي إنسان.

4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه (أبو النصر، 2005).

والولاء يعني الالتزام والارتباط أو الانتماء، إلا أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء؛ فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي يتبعها الشعور الإِيجابي أو السلبي من الحب والعطاء والرضا والقبول، بينما يتطلب الولاء التضحية والنصرة والنزوع إلى المولى، أي أن كلَّ ولاءٍ انتماءٌ وليس بالضرورة أن يتطلب الإنتماءُ ولاءًا (المخلافي، 2001).

ومفهوم الولاء قديم في العلوم الاجتماعية، فالإنسان ــ كما يرى علماء الاجتماع ــ كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية ــ مصدرها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء ــ تقوّي المشاعر وتحدد مسارها سلبًا أو إيجابًا؛ فإذا كانت المشاعر إيجابية يميل الفرد إلى التلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، ويكون المناخ مشجعا على العمل والإنجاز المبدع، أما إذا كانت المشاعر سلبية فالنتيجة صراع مستمر بلا إِنجاز، وضعف الولاء للتنظيم (المعاني، 1996).

إذن، فالولاء هو منهج وطريقة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها، وهذا هو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة؛ فالإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي تهدف إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الاهتمام، لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم، والمؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعمل على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وتدرك أن عليها فتح أبواب القلوب المغلقة، وتعمل على توثيق علاقة موظفيها بمؤسستهم والولاء لها (السويدان والعدلوني، 2003).

وهنالك مكونات ثلاثة لولاء العاملين هي:

1. الولاء العاطفي(Affective) : يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة وأهدافها والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف.
2. الولاء المعرفي (Cognitive): يشير إلى الاتحاد والاندماج بأهداف المنظمة ومعرفة أهمية تلك الأهداف وفهمها وإدراكها.
3. الولاء السلوكي (Behavioral): يشير إلى المشاركة الفاعلة في أهداف المنظمة والاستعداد لبذل الجهد نحو تحقيق تلك الأهداف (Jackson, 2004) .

وثمة معاني جوهرية لأنماط الولاء المتعددة أشار إليها مجموعة من الباحثين، منها:

1. الولاء الاتجاهي (Attitudinal commitment): يشير إلى قوة تطابق عمليات الأفراد مع أهداف المنظمة، بحيث يصبح لدى الفرد الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق مصلحتها والرغبة القوية لمحافظة الفرد على عضويته فيها.
2. الولاء المعياري(Normative commitment): ويشير إلى التعهد والالتزام بمتطلبات العمل ومواجهة أهداف المنظمة ومصلحتها، واعتبار ذلك جزءا من السلوك الذي يؤمن به الفرد ليس في تحديد الإجراءات والتنفيذ فحسب، بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة أيضا.
3. الولاء المحسوب(Calculative commitment): يشير إلى النظرة المنفعية التي يقيس الفرد من خلالها مصالحه المتحققة بالمنظمة، وما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى (Shepherd & Mathews, 2000).

ويتمثل اندماج الموظف في المنظمة في ثلاثة أبعاد هي:

1. الإيمان العميق بأهداف المنظمة.
2. الاستعداد التام لبذل الجهد لتحقيق مصلحة المنظمة.
3. الرغبة في البقاء بالمنظمة. (Lamsa & Savolainen, 2000)

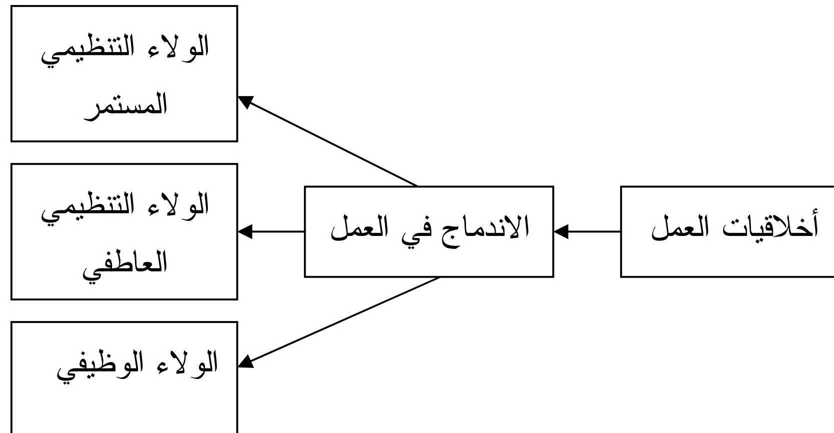
وهنالك خمسة أشكال مترابطة للولاء هي :

1. أخلاقيات العمل: وتعد جزءا من منظومة الإيمان والاعتقاد لدى الفرد، وهي قيمة جديرة بالاهتمام من قبل أي منظمة.
2. الاندماج في العمل: ويؤدي إلى إنشاء علاقات بين العاملين والمهارات الموكولة إليهم والاستعداد التام لتوظيف قدرات الفرد في إنجاح العمل.
3. الولاء الوظيفي: وهو مدى رغبة الفرد وشعوره في تطوير الوظيفة والارتقاء بها.
4. الولاء المستمر: ويعني استمرارية الموظف بالعمل في منظمته وتضحيته بمصالحه نتيجة الخسائر التي سيتكبدها بسبب عدم الالتحاق بمنظمة أخرى.
5. الولاء العاطفي: وهو ارتباط الفرد بقيم المنظمة وأهدافها (Freund & Carmeli, 2003).

وتعد أنماط الولاء المتعددة ذات معنى للأسباب الآتية:

1. قيام العاملين بتطوير أشكال مختلفة من الالتزام في العمل.
2. التأثير الإِيجابي على نتائج العمل.
3. مساهمة العامل بأنماط الولاء يؤدي إلى فهم نتائج العمل (Carmeli, & Gefen, 2005).

ويمكن توضيح صورة العلاقة الترابطية بين أنماط الولاء بالشكل الآتي:



شكل رقم (1)

نموذج الولاء عند راندل و كوت (Randall & Cote)

*المصدر فرند و كارملي (Freund & Carmeli, 2003 p.716)

الولاء التنظيمي وماهيته:

الولاء التنظيمي هو عبارة عن اتجاه الفرد ومشاعره نحو المنظمة، ويتمثل في استعداده لبذل الجهد وقبول قيمها وأهدافها وانغماسه في دوره التنظيمي ورغبته في البقاء لخدمتها (Porter & Mowday: في أبو رمان، 1995) كما أنَّ مفهوم الولاء التنظيمي يتمثل في الاعتقاد بأهداف المنظمة وقبولها، والاستعداد التام للمثابرة من أجل مصلحتها، والتصميم والعزم على البقاء فيها (Foote et al., 2005) .

ويعد الولاء التنظيمي متغيراً مهماً يمكن من خلاله فهم تصرفات الأفراد وعلاقات المؤسسات، ويُبنى على ثلاثة عناصر هي: إيمان ودعم شخصي لأهدافها ورؤاها، ورغبة بالإسهام في تطويرها، وإقامة علاقة معها. ولا يمكن القول: إنَّ الولاء هو بمثابة إخلاص والتزام للمؤسسة فقط وإنما علاقة فعالة يقدم خلالها الفرد جزءا من ذاته لأجل المساهمة في ازدهارها (كارلوك و وارد، 2004).

ولكي تستطيع المنظمة بناء الولاء وتحقيقه عند العاملين، عليها إتباع الطرق الآتية: الاستحواذ على القلوب (Emotion)، والتلاحم والاندماج (Engagement)، والشراكة (Entrepreneur)، وتعزيز التعليم والتدريب (Education)، التمكين وتحرير الفعل (Empowerment)، وهي طرق كفيلة باستقرار المنظمة وازدياد كفاءتها، لأن العنصر البشري هو الرائد لتحقيق ذلك كله (السويدان والعدلوني، 2003)

الولاء الوظيفي وماهيته :

يعرف الولاء الوظيفي على أنه القوة النسبية لتوافق الشخص مع الوظيفة وانغماسه فيها، بالإضافة إلى الرغبة في بذل الجهد لمصلحة الوظيفة والرغبة في البقاء فيها وقبول أهدافها ومعاييرها (Aranya and ferris: في أبو رمان، 1995). كما أنه الولاء للوظيفة الذي يزداد كلما تم الالتزام بمبادئها وقيمها وأخلاقياتها (أبو النصر، 2005).

ويعرف بأنه مدى رغبة الفرد وشعوره في تطوير الوظيفة والارتقاء بهـــا. (Freund & Carmeli, 2003). وتعرفه كاملا ارورا (Kamla Arora) بأنـــه رغبـــة الشخص الشديدة لنجاحه في عمله، وسعيه إلى اغتنام الفرص لكـــي يضـــيف إلـــى معرفته واتصاله الدائم بالمستجد في مجال عمله (المخلافي، 2001).ويتمثل فـــي: الرغبة الشديدة بالاستمرار عضوا في منظمة معينة. والاستعداد لبذل مجهود عـــال فيها (حريم، 2004).

يشكل الولاء الوظيفي حجر الزاوية في علاقة الموظفين "مديرين وعـــاملين" بأعمالهم ومنشآتهم التي يعملون فيها، من مفهوم أن:

1. الولاء الوظيفي أساسي في الدافعية والرضا الوظيفي لجميع الموظفين.
2. ثقافة المنظمة "وهي مجموعة القيم والعادات والسلوكيات الممارسة فيها" تلعـــب دورًا هامًا في ترسيخ سلوك الولاء الإيجابي.
3. اختيار الإنسان للتخصص المناسب يساعد بشكل كبيـــر علـــى تحديـــد المســـار الوظيفي والولاء له.
4. طول المدة التي يمضيها الموظف ترسخ ثقافة المنظمة لديه وتعزز ثقته وعلاقته بعمله، مما يرسخ ولاءه للعمل واستمراريته في البقاء في الوظيفة مـــدة أطـــول (العد يلي، 2001).

وللولاء الوظيفي مقومات أساسية منها:

1. حب الوظيفة والاعتزاز بها.
2. التعمق المعرفي في التخصص ومتابعة كل جديد فيه .
3. الرغبة الشديدة للنجاح في العمل .
4. استمرار أداء الدور المصاحب للوظيفة (المخلافي، 2001)

وهنالك بعدان للولاء الوظيفي لغايات تغيير الأداء وتحسينه هما:

1. الولاء القائم على أساس المكافأة.
2. الولاء القائم على أساس الثقة. (Lamsa & Savolainen, 2000)

وفي تجربة رائدة أجريت على(454) معلما قديما في دلهي كشفت علـــى أن هنالك بعض العوامل التي تساعد على بناء الولاء الوظيفي لدى المعلمين وهي:

1. ادراك وفهم المركز الوظيفي.
2. الرغبة بهذه الوظيفة.
3. الحوافز.
4. الدعم الاجتماعي.
5. النظرة الايجابية لهذه الوظيفة.(Raju & Srivastava, 1994)

وثمَّة مبادئ معينة تستند إليها القيادة بشكل عام والقيادة التربوية بشكل خاص كمنطلقات للقيادة التربوية من منظور إسلامي أهمها: ولاء القائد التربوي لله تعالى، وإدراكه أنَّ منصبه هو وسيلة لخدمة مجتمعه، والتزامه بالسلوك الإسلامي ليكـــون القدوة، وشعوره بالمسؤولية أنها أمانة وتكليف يحاسب عليها بقدر تقصيره فيها. ففي ظل هذه المبادئ وفي ظل نظام ديمقراطي شوري إســـلامي فـــي كافـــة العمليـــات الإدارية وبالأخص في مجال القيادة ومفهومها الإسلامي، ستنتشر الحريات الفرديـــة والجماعية بالمعنى الذي يكفل ويحفظ حقوق الجميع كل على حسب مكانه وتخصـــه وعمله، والنتيجة الحتمية لذلك هو سلوك تنظيمي فردي وجماعي سوي وسليم نـــابع من هذه القيم النبيلة، وبالتالي يسود المنظماتِ الإداريةَ التوازنُ بعيدا عن التناقضات والمنازعات فيزداد التعاون والعطاء والدافعية والإخلاص، وتجعـــل هـــذا الســـلوك طبيعيا متزنا بعيدا عن تعقيدات العمل، وتدفع الفرد إلى الالتزام بسلوكيات الوظيفـــة والولاء لها، وبذل أقصى طاقة من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معا (نشوان، 2004).

ولقد اهتم الإسلام بالفرد المسلم، فلم يأخذ بالاعتبار نسب الفرد أو مكانتـــه، إنما اهتم بالفرد مهما كانت مكانته ومهنته. فكان سيدنا محمد علية السلام مثالا حيـــا لسمو الروح والخلق؛ صادقا أمينا في معاملته نبيلا في إنسانيته ثابتا علـــى مبدئـــه وعقيدته إذ بدأ بمرحلة الإعداد للمستقبل بالعلم والتربية الخلقية لبناء الدولة من مادة كريمة قوامها الإنسان الصالح، وشعارها عقيدة التوحيد الغراء. واهتمـــام الإســـلام بالفرد لم يقتصر على جانب دون آخر بل اهتم بجميع الجوانب إعدادا للفرد ليكـــون

مهيئا للعمل أساس الاقتصاد، مركزا على نظام الكفاءة والجدارة والأخلاق في العمل وتولية الوظائف العامة قبل قرون من قرننا هذا والذي ظهرت فيه النظم والنظريات الإدارية الأوروبية متباهية بما حققته للعامل والعمل. وارتبـــاط المنظمـــات بعقيـــدة ربانية تسعى إلى تحقيق العدل بين العاملين، هو ما جعل الموظـــف فـــي منظمتـــه الإدارية عاملا يخاف الله تعالى في كل عمل يؤديه من خلال وظيفته، إلـــى جانـــب سلوكه القويم خارج المنظمة الذي تحكمه تعاليم الإسلام وأخلاقياته، وفي هذا إقرار لمبدأ ما (يسمى الشخص المناسب في المكان المناسب)، وهو من مبـــادىء الإدارة الحديثة التي وضعها هنري فايول.

من هنا، جاءت توجيهات القران والسنة لترسم معالم الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في السلوك الإداري الإسلامي، تلك التوجيهات التي أوجدت لـــدى الفـــرد المسلم ــ عاملا أو رب عمل ــ صفاتٍ تشكل أسمى أخلاقيات السلوك فـــي كافـــة صوره وأشكاله (العلي، 1985).

وهنالك بناءان متمايزان لهما الأثر على مستوى الولاء الوظيفي ونية البقـــاء في العمل وهما: ثقة المرؤوس بالرئيس وتقترن بتحلي الرئيس بالنزعة إلى الاستقامة والخير، والثقة بالمنظمة وتقترن بإيمان الأفراد بعدالة المنظمة ودعمها لهـــم، ممـــا يؤثر ايجابيا على الشعور بالرضا الوظيـــفي وعلى سلوك المواطنة التنظيـــمية لديهم (رشيد، 2003).

فتوافر الحاجات الأساسية والأمن الوظيفي العام، يقود إلى الإخـــلاص فـــي العمل وبذل كل الجهد والقيام بالواجبات على أتم وجه كالالتزام الكامل بالمســـؤولية وأداء الواجب والولاء بحيث يضع المصلحة العامة فوق مصلحته والتفاني فـــي أداء واجبه(القباعي، 1985).

ووفقا للثقافة الإدارية، فإن الاحتراف المهني ينظر إليه كقيمة سامية حيث يعد الإطار العام للقيم الأخرى كالولاء والحياد والمثابرة والانضباط والكفـــاءة. وتحلـــي الموظف العام بتلك القيم ــ بالإضافة للكفاءة الفنية ــ يساعد الإدارة كثيرا في تحقيق أهدافها. ومن ثمّ فإن المقدرة على تحقيق رسالة الخدمة العامة بفعالية تشكل الركائز الأساسية في بلورة مفهوم التطور المهني للموظف العام. وعليه، فإن تحليل الأخلاق

في الخدمة العامة يجب أن يرتبط بمفاهيم معينة كالولاء والاستقامة وعدم التحيز، حيث يعدّ الولاء صفة أخلاقية تتعلق بالإخلاص والالتزام (كيرناغان، 1997).

وتأسيساً عليه، فإنه يمكن لأي مؤسسة أن تعمل على زيادة رغبة الموظف في البقاء فيها، وتعزيز ولائه لها، عن طريق العوامل الآتية:

1. توفير الفرص التنموية للموظفين ضمن إطار المؤسسة.
2. وضع الخطط التطويرية الواضحة والمحددة والناجحة بهدف إطالة خدمة الموظف في المؤسسة إلى أطول مدة ممكنة.
3. منح الموظفين الصلاحية والسلطات المناسبة لأداء مسؤولياتهم الوظيفية.
4. وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتوجيهها الاتجاه المناسب.
5. بناء الثقة بين الموظف والقيادة على أساس مهني أخلاقي سليم (Peerman et al., 2002).

الإدارة المدرسية والولاء الوظيفي:

تعد التربية والإدارة عنصرين متلازمين لا يمكن الاستغناء عنهما أو إيجاد البديل لهما. فالتربية تحقق أهدافها من خلال الإدارة الفاعلة، والإدارة لا يمكن أن تكون بدون التربية لأن القائمين عليها أفراد تخرجوا عن طريق التربية. وعلى هذا فإن نجاح التربية يأتي من خلال إدارة ذات خصائص وميزات وظيفية فاعلة يقوم عليها قادة مخلصون في عملهم ملتزمون بمسؤولياتهم للوصول إلى الغايات المنشودة بأسرع وقت وأقل تكلفة، اعتمادا على روح التعاون والمحبة والإخلاص في العمل التي تحكم القادة التربويين والمرؤوسين جميعهم. وهذا ما دعا الباحثين في مجال الإدارة إلى القول: "إن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها ". (عبيدات، 2001).

كما أن إصلاح التعليم وتطويره يعدُّ أحد المرتكزات الهامة التي تسهم في إعداد جيل من المتعلمين قادر على مواجهة هذه المتطلبات وتسهم الإدارة المدرسية في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف المجتمع واحتياجاته. ودور مدير المدرسة ينبغي أن يتركز في الاهتمام بطموح وحاجات العاملين في المدرسة، للوصول إلى أقصى إنتاجية، وتحقيق شعور الرضا الوظيفي لديهم. لقد أشار كولمان

(coleman) إلى دور المدير في البناء التنظيمي والى أن تصار القيم بـــين القـــادة، مهمة حيوية لحياة التنظيم (احمد، 1998).

والإدارة المدرسية أصبحت من أهم العمليات في المجتمعات الحديثة، وتعــدّ ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة. ولعل ما دفع بمفهوم الإدارة المدرســية إلـــى النمـــو والتطور ما حدث من تطـــور مناظر في ميادين الإدارة بشكل عـــام (الطوباســـي، 1980).

وإذا علمنا أن الإدارة المدرسية هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مـــدير المدرسة وعليه تنفيذ ما يرسم من سياسات عامة للعملية التربوية على الواقع، فهـــي ذات علاقة وطيدة بالإدارة التعليمية كعلاقة الفرع بالأصل، ومن هنا يبرز دور مدير المدرسة باعتباره الرأس المنفذ فيها، ويقع عليه عبء المسؤولية في تحقيق الأهداف المنشودة (العزام، 1991).

وتشير الدراسات إلى حقيقة هامة وهي أن فاعلية المعلم في غرفـــة الصـــف ترتبط بشكل إيجابي بالإنجاز الأكاديمي للطالب، وبالجو التنظيمـــي المـــريح الـــذي يساعد على الإبداع من خلال تحسين العلاقات بـــين المـــدير والهيئـــة التدريســـية وتزويدهم بأفكار وآراء جديدة في ميدان التربية والتعليم. وهناك قناعة متزايدة بـــأن التزام المعلم بوظيفته وولائه لها ودافعيته من أهم العوامل التي تـــؤثر فـــي فاعليـــة المدرسة، فكما أن الكفاية العلمية للمعلم عامل مهم، إلا أنه يتوجب عليـــه أن يكـــون مهتما وملتزما ومتحمسا في وظيفته، ويقول: "ويفر (weaver) إن المعلم الـــديناميكي هو الذي يلزم نفسه إلزاما كاملا بعملية التعليم وهذه خاصية غير موجودة عند المعلم الخامل"، وحديثا أجرى هودرمان (huderman) دراسة ذهبت أبعد من ذلـــك حيـــث قال: بأن النجاح في عملية الإصلاح التربوي والتعليمي مرتبط بشكل أساسي بنمـــو الكفاية التعليمية لدى المعلم والتزامه بوظيفته، وهنالك علاقة مابين الولاء والرضـــا الوظيفي (Chui-seng, 1999) .

والحوافز لها أهمية في رفع روح المعنويـــة وتكـــوين العلاقـــات الإنســـانية السليمة، وهذا ينطبق على جميع الميادين ومنها ميدان الإدارة التربوية، حيث تلعـــب

دورا في تحقيق الانسجام والاتزان بين الأفراد، فالمدرسون إذا وجدوا في مدرستهم جوا إنسانيا مناسبا وعوملوا معاملة طيبة تليق بهم وبكرامتهم دفعهم ذلك إلى الحرص على العمل وكون لديهم الميل إلى مدرستهم بمن فيها وحبهم وتقديرهم لها، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية نفسها حافزا ايجابيا على العمل والإقبال عليه (مرسي، 1977).

2.2 الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المباشرة وغير المباشرة ذات العلاقة بموضوع البحث، وسيتم من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه الدراسات، التي سيتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وعرضها زمنياً حسب الأقدمية.

1.2.2الدراسات العربية:

قام(الفرحان وآخرون، 1982)، بدراسة هدفت إلى معرفة ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التربية والتعليم وولائهم لها والعوامل المؤثرة في ذلك. وتكونت العينة من (5260) معلما ومعلمة. إذ أظهرت النتائج أن ارتباط المعلمين بمهنة التربية والتعليم في الأردن أقل من المستوى المطلوب والمتوقع منهم اجتماعيا وتربويا. حيث وجد فرق ذو دلالة إحصائية بين ارتباط المعلمين والمعلمات بمهنة التربية والتعليم في الأردن لصالح المعلمات. كما أن ارتباط المعلمين والمعلمات بالمهنة يزداد بارتفاع مستوى المرحلة في السلم التعليمي، والخبرة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ارتباط المعلمين والمعلمات بمهنة التربية والتعليم وولائهم لها تعزى الى الاختلاف في المؤهلات العلمية.

وفي دراسة قام بها (مساد، 1988)، هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة والمتغيرات الشخصية على ولاء المعلم لعمله في منطقة وادي الاردن. واشتملت العينة على (374) معلما ومعلمة، حيث أشارت النتائج إلى أن المعلمين الذين

يعملون في ظل نمط ديمقراطي كانوا أكثر ولاءً لعملهم وارتباطاً به، كما أنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في درجة الولاء الوظيفي.

وفي دراسة أجراها (العمري، 1992)، هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الأردنية في محافظة اربد وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتكونت العينة من (223) مديرا ومديرة يعملون في أربع مديريات تربية تابعة لوزارة التربية والتعليم. إذ أظهرت نتائجها أن مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عال نسبيا، وعزي ذلك إلى شعورهم بالإنجاز وتقدير المجتمع لعملهم وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، ودورهم في خدمة المجتمع. كما كانت الصلاحيات وأسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدرا ضعيفا ومعيقا للرضا.

كما قام (الرواشدة، 1995)، بدراسة هدفت الى معرفة مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين ومعرفة أثر كل من مستوى المدرسة، والولاء الوظيفي للمدير، وخبرته في ممارسة الإدارة، وعدد معلمي المدرسة على العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (412) معلما ومعلمة و(124) مديرا ومديرة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انقسم مديرو المدارس إلى ثلاث فئات، ذوي الولاء الوظيفي المرتفع، وذوي الولاء الوظيفي المتوسط، وذوي الولاء الوظيفي المنخفض. كما أظهرت النتائج أيضا أن مديري المدارس الثانوية كانوا أكثر ولاء لوظيفتهم من نظرائهم في المدارس الأساسية.

وأجرى (سعود وبطاح، 1996)، دراسة هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية والإدارية في مدى التزام مديري مدارس محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. وتألفت العينة من مجتمع الدراسة البالغ (215) مديرا ومديرة. حيث دلت النتائج على عدم وجود أثر للمتغيرات السابقة في مدى التزام مديري المدارس بالأخلاقيات المهنية باستثناء متغير المؤهل العلمي.

أما (هيجان، 1998)، فقد قام بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات الشخصية (مسمى الوظيفة الحالية، والمرتبة، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها حاليا، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، وعدد الجهات التي عمل بها سابقا قبل التحاقه بالوزارة الحالية) على ولاء المدير السعودي للمنظمة، واشتملت العينة على (198) مديرا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة وفقاً للمرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة أخرى.

كما قام (المخلافي، 2001)، بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فهم عضو هيئة التدريس الجامعي في كلية التربية ـ جامعة صنعاء ـ لمفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني وهل هناك علاقة بينهما؟ واشتملت العينة على (69) عضوا، وقد اظهرت النتائج ما يلي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة تحديد أهمية الولاء (التنظيمي والمهني) بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف جنسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم.
2. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة أي أن الولاء للمهنة، والولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس، وهذا يعني أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يكون كثير الولاء للكلية والمهنة أو قليل الولاء لكليهما أو كثير الولاء لإحداهما قليل الولاء للأخرى.

وقام (الحجري، 2002)، بدراسة هدفت إلى الوقوف على واقع الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بجميع مديرياتها التابعة لها في جميع المناطق التعليمية بسلطنة عمان، وتكونت العينة من (138) مديراً. وقد دلت النتائج على أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي حصلت على تقدير مرتفع. بينما حصل الولاء

المستمر على تقدير متوسط. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية أو العوامل التنظيمية. إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء العاطفي، والأخلاقي، والمستمر.

أما دراسة (الخشالي، 2003)، فقد هدفت إلى معرفة مدى تـأثير اسـتخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة: الأوتقراطـي والديمقراطي والمتساهل على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التـدريس. واحتـوت العينة على (316) عضو هيئة تدريس. حيث أظهرت النتائج وجود علاقـة سـلبية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة الأوتقراطي والمتساهل وبين الولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصـائية بـين نمـط القيـادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (المعشر، 2003)، هدفت إلى قيـاس وتحليـل الـولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن (إربد، وعجلون، وجرش، والمفرق). وتألفت العينة من (930) موظفا. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموضه ومسـتوى الولاء التنظيمي.

أما دراسة (الإبراهيم، 2003)، التي هدفت إلـى معرفـة مـدى الإلتـزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم ومعرفـة درجة اختلاف وجهات النظر تبعا للرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبـرة. تم اختيار (320) عضو هيئة تدريس كعينة عشوائية. توصلت نتائج التحليل إلى أن معظم تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الالتزام الوظيفي جاءت متوسطة. وإلى أن هناك اختلافاً في تقديرات أعضاء هيئة التدريس وفقاً للرتبة الأكاديمية والتخصـص والخبرة، وكانت على التوالي لصالح (رتبة أستاذ)، و(التخصص الإنساني)، و(أكثر من 10 سنوات).

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

في دراسة أجراها فاندنبرج و لانس (vandenberg & lance, 1992)، هدفت إلى معرفة العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. احتـــوت العينـــة على (455) فردا. دلت النتائج على أن العلاقة كانت موجبة وذات دلالة إحصـــائية كل منهما سبب للآخر، فالرضا الوظيفي سبب للالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

أما دراسة سنق و فنكومب (Singh & Vinnicombe, 1998)، التـــي هـــدفت الوصول إلى المعنى الحقيقي لمفهوم الولاء من خلال عينة انتقائية مكونة من (37) مديرا مهندسا ذوي درجات عليا من كلا الجنسين، ومن (3) منظمات في المملكـــة المتحدة والسويد. وأشارت النتائج إلى التحول بمفهوم الـــولاء نحـــو الأداء المميـــز والالتزام الدقيق من قبل إدارة الموارد البشرية في كلا البلدين.

وفي دراسة قام بها جو سنق (Chui-seng, 1999)، والتي هدفت إلى معرفـــة الالتزام بالمهنة والرضا الوظيفي عند معلمي المرحلـــة الأساسية في دار الســـــلام (بروناي). احتوت العينة على(338) معلما من مدارس حكومية تقع في منـــاطق مدنية وريفية ودلت النتائج إلى أن الذين أظهروا التزاما بمهنة التعليم كانوا أصـــغر سنا وأقل خبرة.

وأجرى شيفرد و ماثس دراسة (Shepherd & Mathews, 2000) ، هـــدفت إلى التعرف على وجهات نظر الأكاديميين إزاء وجهات نظر الممارسين (إدراك كل منهما) لمفهوم الولاء. وتكونت العينة من (300) مديراً من منظمات مختلفـــة مـــن القطاع الخاص في المملكة المتحدة (نسبة المستجيبين من العينـــة32%). وأشـــارت النتائج إلى إدراك كبير لفوائد الولاء من وجهة نظر الأكاديميين والممارسين. إلا أن هنالك تباينا واضحا بين الطرفين على طريقة وأسلوب فهم الولاء وقياسه.

كما أجرى يوسف دراسة (Yousef, 2001)، هدفت إلى الكشف عـــن تـــأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمـــي والرضـــا الـــوظيفي. وتألفت العينة من(425) عاملا مسلما من جنسيات عـــدة فـــي الإمـــارات العربيـــة المتحدة. وقد أشارت النتائج إلى أن هنالك تأثيراً مباشراً لأخلاقيات العمل الإسلامية على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأن الثقافة الوطنية لم يكن لها ارتباطاً بـــين

أخلاقيات العمل الإسلامية وكل من الولاء والرضا الوظيفي. وظهر أن أخلاقيات العمل الإسلامية تزداد بازدياد العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، وأن المغتربين العرب أكثر تأييدا لأخلاقيات العمل الإسلامي من الإماراتيين والمغتربين الآسيويين، كما دلت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

أما دراسة لوك و كرافورد (Lok & Crawford, 2001)، والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتكونت العينة من(251) فردا، فقد دلت النتائج على أن ثقافة الأقسام كان لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي من ثقافة المنظمة، ودلت على أن الثقافة الإبتكارية والثقافة الداعمة كان لها الأثر الإيجابي على الولاء التنظيمي، أما الثقافة البيروقراطية فقد كان أثرها سلبياً عليه. كما دلت النتائج على أن متغير العمر كان له أثر إيجابي على الولاء التنظيمي فالأفراد الأكبر عمراً كانوا الأكثر ولاءً للعمل، وهنالك ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

أما دراسة جيرنقان وزملاؤه (Jernigan et al., 2002)، فهدفت إلى معرفة تأثير أبعاد الرضا الوظيفي (الراتب، والمركز الوظيفي، والتفاعل، وطبيعة المهمة، والسياسات التنظيمية، والاستقلالية) على أنواع الولاء التنظيمي. وتكونت العينة من (154) ممرضا حيث أشارت النتائج إلى أن الرضا عن المركز الوظيفي متنبىء للولاء الأخلاقي. في حين أن عدم الرضا عن السياسة التنظيمية، والاستقلالية والمركز الوظيفي متنبئات للولاء السلبي. ولم يكن لأي بعد من أبعاد الرضا الوظيفي كمتنبىء للولاء المحسوب.

أما بيرمان وزملاؤه (peerman et al., 2002)، فقد اجروا دراسة في جامعة Iowa هدفت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي يجعل المهنيين ملتزمين بمهنتهم ومؤسساتهم؟ وماذا على المؤسسات أن تفعل من أجل تقوية روابط التزام الموظف بها في هذه الظروف الصعبة؟ وكيف يمكن للمؤسسات أن تجذب نوعيات مميزة من الموظفين وتحافظ عليهم. تألفت العينة من (384) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا يوجد فرق يذكر من حيث نية المشاركين في البقاء في

إدارة جمعية الموارد البشرية والالتزام بالعمل تبعا لمتغير الجنس. ولم تظهر فروق جوهرية بين مدة وجود الشخص في المهنة وبين التزامه في عمله. كانت هناك علاقة ما بين النية في البقاء مع صاحب العمل والفرصة المتاحة للمشارك لكي يتطور مهنيا ضمن إطار المؤسسة التي يعمل بها.

وفي دراسة أجراها فرند و كارملي (Freund & Carmeli, 2003)، هدفت إلى فحص العلاقة بين خمسة أشكال من الولاء(أخلاقيات العمل، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل،والولاء المستمر، والولاء العاطفي) في شركات قانونية (محاماة) في فلسطين. تكونت العينة من(159) موظفاً في شركات قانونيه (محاماة)، حيث أشارت النتائج إلى أن الاندماج في العمل والولاء الوظيفي متغيرات وسيطة ما بين أشكال الولاء الأخرى، وأنًّ الاندماج في العمل ذو علاقة مباشرة بالولاء العاطفي، أما الولاء الوظيفي فعلاقته مباشرة بالولاء المستمر.

كما قام جاكسون بدراسة (Jackson, 2004)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ولاء العاملين في مؤسستين في المملكة المتحدة (UK) وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف. وتكونت العينة من (1120). عاملا من الذكور والإناث. أظهرت النتائج أن درجة الولاء النوعي مرتفعةً لدى العمال الأكبر سناً والإناث، وأنَّ خصائص وصفات العمل ذات أثر على درجة الولاء، وأن ودرجة الولاء تلعب دوراً في أنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

وفي دراسة بورك و كولسون (Burke & Collison, 2004)، التي هدفت إلى الكشف عن ثقة العامل بالمنظمة وأثر ذلك على الولاء التنظيمي. وتكونت العينة من (2000) فرد تم مخاطبتهم عبر البريد الإلكتروني استجاب منهم (1584) فرد.
أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا لثقة العاملين وولائهم للمنظمة وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، والجنس، والخبرة) ولحجم المؤسسة. كما دلت النتائج على أن الثقة بقيادة التنظيم والولاء التنظيمي والاتصالات المفتوحة بين الإدارة والقوى العاملة وتوفير المناخ الصحي للعمل كل كان مشجعًا للعاملين على البقاء في المنظمة والاندماج في العمل.

وفي دراسة أجراها كارملي و جيفن (Carmeli & Gefen, 2005)، هـدفت إلى الكشف عن العلاقة التبادلية المتداخلة بين أنماط الـولاء الخمسة (أخلاقيات العمل، والولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الوظيفي، والاندماج في العمل) وارتباط ذلك بنية الانسحاب وترك المؤسسة، وتكونت العينة من (228) فردا وقد دلت النتائج على وجود علاقة تبادلية بين أنماط الولاء المذكورة، وأن نمطي الولاء المستمر والولاء الوظيفي لهما ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب وترك الوظيفة، أما الولاء العاطفي فكان له ارتباط بنية الانسحاب من المؤسسة، بينما نمط الاندماج في العمل فكان له ارتباط ذو دلالة بنية الانسحاب من المؤسسة والوظيفة معا.

كما أجرى فوت وزملاءه (Foote et al., 2005)، هدفت إلى الكشف عن أثر وضوح الدور والموقف من جهة وصراع الدور من جهة أخرى، على الـولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية بالإضافة إلى تأثير الولاء على سلوك المواطنة. وتألفت العينة من (148) عاملا في مؤسسة صناعية ريفية، أظهرت النتائج بـان وضـوح الدور والموقف له أثر إيجابي على الولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية، وأثر إيجابي للولاء على فضيلة المواطنة. أما صراع الدور فكان له أثر سلبي على الـولاء والالتزام بالسياسة التنظيمية وعلى الأداء والإنجاز.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد جمع الدراسات السابقة وتحليلها ومن خلال النظرة الفاحصة لها توصـل الباحث الى الاستنتاجات التالية :

1- كانت الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء الوظيفي في مجـال الإدارة المدرسـية بشكل خاص والمجال التربوي بشكل عام محدودة. فقد تناولت دراسة الرواشـدة (1995) هذا المفهوم وكانت الأقرب لموضوع البحـث، أمـا دراسـة الفرحـان وزملاؤه (1982)، ودراسةجيو سينق (Chui-seng, 1999) فقـد تناولتـا مفهـوم ارتباط المعلمين والتزامهم بمهنة التعليم. أما دراسة العمـري (1992)، ودراسـة سعود وبطاح (1996)، فقد تطرقتا إلى مفهوم الرضا الوظيفي والتـزام مـديري

المدارس بأخلاقيات المهنة. وتناولت باقي الدراسات أنماط الولاء بمجالات أخرى كقطاع الجامعات والمحاماة وغيرها.

2- اتفقت نتائج دراسة الفرحان وزملاؤه (1982)، ودراسة سعود وبطـاح (1996). في أثر المؤهل العلمي كمتغير مستقل على الالتزام والولاء للمنظمة والعمل.

3- ميزت دراسة المخلافي (2001)، بين الولاء الوظيفي والولاء التنظيمي كعـاملين مختلفين .

4- توافقت نتـائج دراسـة اليـامي (2003) ونتـائج دراسـة فانـديبرج ولانـس (Vandenberg & lance, 1992) بشأن الرضا الوظيفي كعامل مرتبط بالالتزام والولاء الوظيفي ولتنظيمي .

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة ومناقشـة نتائجهـا، ويُؤمَّل من هذه الدراسة أن تسدّ ثغرة فـي مجـال الـولاء الـوظيفي فـي الإدارة المدرسية، لا سيما وأن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى الولاء الـوظيفي لمـديري المدارس تحديداً باستثناء دراسة الرواشدة، وبالتالي وجود ندرة في الدراسات حـول هذا الموضوع.

الفصـــل الثالث

المنهجية والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضا لمجتمع الدراسة وعينتهـــا، والأدوات المســـتخدمة وكيف تم تصميمها واختبار صدقها وثباتها، كما يتنـــاول الإجــراءات والأســـاليب الإحصائية التي استخدمت فيها.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكوميـــة في مديرية اربد الثانية للعام 2006/2005 وعدهم(1790) معلمـــا ومعلمـــة و(84) مديرا ومديرة، بمجموع كلي يساوي (1874) موزعين على خمسين مدرسة إنـــاث وأربعة وثلاثين مدرسة ذكور.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات النوع الاجتماعي، ومستوى المدرسة

النوع الاجتماعي	مستوى المدرسة: أساسي		ثانوي		المجموع
	مديرون	معلمون	مديرون	معلمون	
ذكور	21	365	13	390	789
إناث	33	520	17	515	1085
المجموع	54	885	30	905	1874

(قسما التخطيط وشؤون الموظفين في مديرية تربية إربد الثانية 2006/2005)

وتكونت العينة التي وزعت عليها استبانة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية وعددهم (74) أربعة وسبعون مديرا ومديرة، تمّ اســـتثناء (10) مديرين ممن طبق عليم ثبات الأداة، و(300) ثلاثمائة معلم ومعلمة، وبـــذلك يكـــون حجم العينة 20% من حجم المجتمع الكلي للدراسة. وقد تـــم اختيـــارهم بالطريقـــة الطبقية العشوائية من جميع مدارس المديرية، وحصل الباحث على (297) مئتـــين

وسبعٍ وتسعين استبانة منها (57) سبع وخمسون للمـــديرين والمـــديرات، و (240) مئتان وأربعون للمعلمين والمعلمات، كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات			مدير	معلم	المجموع
النـــــوع الاجتماعي	ذكر	العدد	28	109	137
		النسبة	%49.1	%45.4	%46.1
	أنثى	العدد	29	131	160
		النسبة	%50.9	%54.6	%53.9
المؤهـــل العلمي	بكالوريوس فأقل	العدد	17	159	176
		النسبة	%29.8	%66.3	%59.3
	بكالوريوس + دبلوم	العدد	25	55	80
		النسبة	%43.9	%22.9	%26.9
	ماجستير فأكثر	العدد	15	26	41
		النسبة	%26.3	%10.8	%13.8
مســتوى المدرسة	أساسي	العدد	37	134	171
		النسبة	%64.9	%55.8	%57.6
	ثانوي	العدد	20	106	126
		النسبة	%35.1	%44.2	%42.4
الخبرة	أقل من 10 سنوات	العدد	7	86	93
		النسبة	%12.3	%35.8	%31.3
	11–19سنة	العدد	18	79	97
		النسبة	%31.6	%32.9	%32.7
	20 سنة فأكثر	العدد	32	75	107
		النسبة	%56.1	%31.1	%36.0
	المجموع	العدد	57	240	297
		النسبة	%100.0	%100.0	%100.0

2.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث أداة تم تصميمها اعتمادا على ما اطلع عليه من دراسات ورسائل في جامعات مختلفة، وفي ضوء الاســتبانات التـــي أعدها كل من: (المخلافي 2001، والخشالي 2003، والمعـــاني 1990،وســـليمان

1995، ومساد 1988، والابــراهيم 2003، والعمــري 1992، واليــامي 2003، والسعود وبطاح 1996، وفرحان وزملاؤه 1982) وما ورد في الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاستعانة بآراء المحكمــين وذوي الاختصــاص، وبذلك أصبحت الصورة النهائية للأداة (40) أربعين فقرة حيث أعطيت كــل فقــرة وزنا مدرجا وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير أهميتها (أوافق بشدة، أوافــق، غيــر متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)وتمثل رقميا على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

جدول رقم (3)

توزيع أرقام فقرات الأداة على المجالات حسب ايجابية وسلبية صياغة كل فقرة.

المجال	عبارات موجبة	عبارات سالبة
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 10	7، 9
قيام المدير بواجباته المهنية تجاه الطلبة	11، 12، 14، 15، 17، 18، 19، 20	13، 16
قيام المدير بواجباته المهنية تجاه العاملين	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30	ـــ
قيام المدير بواجباته المهنية تجاه المجتمع	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40	ـــ

3.3 صدق أداة الدراسة

لقد اطمأن الباحث على صدق الأداة من خلال الإجراءات التي اتبعها فــي تصميمه وإعداده لها، وذلك بعد عرضها على ثلاثة عشر محكما من ذوي التخصص والخبرة في مجال الإدارة التربوية، يدرسون في أربع جامعــات أردنيــة حكوميــة وخاصة (الجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، والجامعة الهاشــمية، وجامعــة عمــان العربية للدراسات العليا)، انظر ملحق رمز (ج) _ لإبداء رأيهم في فقراتها من حيث دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، ووضوح الفقرات، ودقة انتماء الفقرة لمجالهــا، أو حذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسبا. وقد تم الأخــذ بملاحظــات المحكمــين وأجريت التعديلات التي اقترحوها ولقناعة الباحث بإدراجها، أنظر الملحقين رمــوز (أ)، (ب).

4.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من (30) مديرا ومعلما من خارج عينة الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار وبفارق أسبوعين تم حساب معامل الارتباط فكان (0.81). كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ – ألفا للمجالات والأداة ككل فكان كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	0.79
واجبات المدير تجاه الطلبة	0.85
واجبات المدير تجاه العاملين	0.90
واجبات المدير تجاه المجتمع	0.89
الأداة ككل	0.94

5.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة.
2. المتغير التابع: مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس في مديرية تربية إربد الثانية، من وجهة نظرالمديرين والمعلمين.

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بتوزيع الاستبانة وبالتعاون مع بعض المشرفين والمعلمين ولمدة ثلاثة أيام متتالية وأعطيت مهلة أسبوع حيث تم استلام بعضها باليد وبعضها الآخر عن طريق قسم الإشراف في مديرية إربد الثانية، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة كما يلي: (300) معلم ومعلمة، و(74) مديرا ومديرة يتبعون لجميع المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد

الثانية، وبعد استثناء ممن طبق عليهم ثبات الأداة وعددهم (10) مديرين و(20) معلما، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (57) مديرا ومـــديرة، و(240) معلمـــا ومعلمة، بما مجموعـــه (297) اســـتبانة وبنســـبة (77%) للمـــديرين و(80%) للمعلمين من مجموع الاستبيانات الموزعة، وبما يســـاوي (16%) مـــن حجـــم المجتمع الكلي للدراسة.

وتم تحويل الاستجابات على مقياس الولاء الوظيفي المكـــون مـــن (40) فقرة وفق الأعداد من (5–1) حسب درجات الولاء التي تضمنها المقياس علـــى النحو التالي: (أوافق بشدة 5 درجات، أوافق 4 درجات، غير متأكد 3 درجـــات، لا أوافق 2 درجة، لا أوافق بشدة 1 درجة). وبناء على ذلـــك يمكـــن تصـــنيف الاستجابات إلى ثلاثة مستويات: متدن، ومتوسط، ومرتفع. وعلـــى أســـاس أن درجة غير متأكد يقابلها العدد 3 وهي درجة متوسطة.وعليه فإن الفئات الآتيـــة تدل على:

الفئة (1– اقل من 2.5) مستوى متدن.

الفئة (2.5– اقل من 4) مستوى متوسط.

الفئة (4– 5) مستوى مرتفع.

7.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني ومجالاتهما الأربعة. وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام (اختبار ت) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية ومعرفة دلالات الفروق إذا ما وجدت عند مستوى الدلالة (α =0.05). أما إجابة السؤالين الرابع والخامس فقد تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات وعلى الأداة ككـــل لأثـــر المتغيـــرات المستقلة. ولمعرفة اتجاهات الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحســـابية تـــم استخدام اختبار المقارنات البعدية بطريقة (توكي) لأثر الخبرة، في المجالات والأداة ككل، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفيما يلي وصفا لهذه النتائج الإحصائية.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الولاء الوظيفي وفقراته لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظرهم.

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الولاء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	واجبات المدير تجاه الطلبة	4.55	0.33	1	مرتفع
3	واجبات المدير تجاه العاملين	4.52	0.36	2	مرتفع
4	واجبات المدير تجاه المجتمع	4.51	0.31	3	مرتفع
1	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	4.26	0.36	4	مرتفع
	الأداة ككل	4.46	0.25		مرتفع

يبين الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات لولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وللأداة ككل من وجهة نظرهم، حيث جاء مجال "واجبات المدير تجاه الطلبة" بأعلى متوسط حسابي

بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.33) وحصل مجالي "واجبات المدير تجاه العاملين"، و "واجبات المدير تجاه المجتمع"، على متوسط حسابي بلغ (4.52) و(4.51) وانحراف معياري (0.36) و(0.31) وجاء مجال ارتباط المدير بالوظيفة بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.36) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.46) وانحراف معياري (0.25). وفيما يلي تفصيلاً لفقرات كل مجال:

المجال الأول: ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها.

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال ارتباط المدير بالوظيفة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يلتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة.	4.89	0.31	1	مرتفع
3	ينظر إلى وظيفته من حيث هي مصدر اعتزاز له.	4.61	0.77	2	مرتفع
4	يقوم بتنمية مهاراته اللازمة لممارسة مهنته.	4.58	0.53	3	مرتفع
8	يدافع عن وظيفته إذا سمع قولا أو رأى فعلا يسيء لها.	4.58	0.71	4	مرتفع
9	يقوم بأعمال خارج وظيفته تحول دون قيامه بمهامه على أكمل وجه.	4.39	0.68	5	مرتفع
10	يتعاون مع زملائه للمطالبة بتحصيل الامتيازات.	4.33	0.79	6	مرتفع
5	يتابع حضور الدورات لاكتساب المهارات والمعارف.	4.32	0.88	7	مرتفع
2	يقوم بالأعمال الإدارية غير المباشرة (المجالس واللجان المختلفة).	4.07	0.80	8	مرتفع
7	يظهر التذمر من كثرة الأعمال المناطة به.	3.51	1.05	9	متوسط
1	يفضل البقاء في وظيفته حتى لو سنحت له فرصة الانتقال إلى وظيفة أخرى.	3.35	1.42	10	متوسط

يبين الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال "ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها"، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يلتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة " بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.89) بانحراف معياري (0.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يفضل البقاء في وظيفته حتى لو سنحت له فرصة الانتقال إلى وظيفة أخرى " بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.35) بانحراف معياري (1.42).

المجال الثاني: واجبات المدير تجاه الطلبة.

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه الطلبة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يؤمن بأن يكون قدوة حسنة للطلبة.	4.81	0.44	1	مرتفع
18	يشجع على التعاون بين أولياء أمور الطلبة والمعلمين.	4.77	0.46	2	مرتفع
11	يؤكد أهمية تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.	4.70	0.46	3	مرتفع
19	يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	4.67	0.51	4	مرتفع
20	يعتقد بأن له دورا رئيسا في تنمية الطلبة.	4.63	0.52	5	مرتفع
15	يعمل على إيجاد حلول لمشكلات تواجهه.	4.58	0.60	6	مرتفع
17	يلتزم بمبدأ المحافظة على أسرار الطلبة التي يطلع عليها.	4.58	0.91	7	مرتفع
16	يميز بين الطلبة تبعا للدين.	4.44	1.02	8	مرتفع
12	يقوم بمتابعة برامج تعليمية مختلفة.	4.21	0.73	9	مرتفع
13	يستعمل العقاب البدني لمعاقبة الطلبة.	4.07	0.98	10	مرتفع

يبين الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال "واجبات المدير تجاه الطلبة"، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يؤمن بأن يكون قدوة حسنة للطلبة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.81) بانحراف معياري

(0.44)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يستعمل العقــاب البــدني لمعاقبة الطلبة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.98).

المجال الثالث: واجبات المدير تجاه العاملين.

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يراعي العدالة في توزيع المهام على العاملين.	4.67	0.48	1	مرتفع
28	يعزز الأداء المبدع للعاملين لفظيا وكتابيا.	4.67	0.51	1	مرتفع
29	يقيم أداء العاملين بموضوعية ومنهجية.	4.67	0.51	1	مرتفع
22	يقوم بالدفاع عن العاملين أمام أفراد المجتمع.	4.61	0.56	4	مرتفع
30	يشجع العاملين على حسن استخدام الموارد المتاحة.	4.58	0.53	5	مرتفع
24	يحارب المداهنة والنفاق كأساليب للارتقاء الوظيفي.	4.54	1.04	6	مرتفع
27	يحفز العاملين لإبداء آرائهم بحرية.	4.53	0.54	7	مرتفع
21	يدافع عن العاملين أمام المسؤولين.	4.49	0.74	8	مرتفع
25	يلتزم بتقديم توصيات موضوعية عن العاملين.	4.32	0.57	9	مرتفع
23	يطلب المساعدة المهنية من العاملين في المدرسة.	4.18	0.78	10	مرتفع

يبين الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه العاملين، حيث جاءت الفقرات رقم (26) و (28) و(29) والتي تنص على "يراعي العدالة في توزيع المهام والواجبات على العاملين" و "يعزز الأداء المبدع للعاملين لفظا وكتابيا" و "يقيم أداء العاملين بموضــوعية ومنهجيــة" بــأعلى متوسط حسابي بلغ (2.67) بانحرافات معيارية (0.48) و(0.51) علــى التــوالي، بينما جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يطلب المساعدة المهنية من العاملين في المدرسة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.78).

المجال الرابع: واجبات المدير تجاه المجتمع.

جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه المجتمع مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته.	4.75	0.54	1	مرتفع
37	يؤكد على ربط المنهاج المدرسي بواقع الحياة العملية.	4.68	0.51	2	مرتفع
40	يدعو إلى تجنب دعاوى الإلحاد والطائفية والعصبية والحزبية والإقليمية.	4.68	0.83	3	مرتفع
31	يراعي قيم المجتمع وأعرافه وتقاليده.	4.67	0.51	4	مرتفع
39	يتصل مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أبنائهم.	4.58	0.71	5	مرتفع
38	يحض الموظفين على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج المدرسي.	4.54	0.50	6	مرتفع
36	يعمل على توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية.	4.46	0.60	7	مرتفع
33	يقوم بمعالجة المشكلات الاجتماعية.	4.42	0.60	8	مرتفع
34	يحض العاملين في المدرسة على الإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع.	4.33	0.64	9	مرتفع
35	يتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة.	4.02	0.80	10	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه المجتمع، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على " يقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته " بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.75) بانحراف معياري (0.54) بينما جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.80).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لمجالات وفقرات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الولاء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	واجبات المدير تجاه الطلبة	4.23	0.62	1	مرتفع
4	واجبات المدير تجاه المجتمع	4.10	0.66	2	مرتفع
3	واجبات المدير تجاه العاملين	4.01	0.73	3	مرتفع
1	ارتباط المدير بالوظيفة	3.90	0.55	4	متوسط
	الأداة ككل	4.06	0.56		مرتفع

يبين الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية اربد الثانية وللأداة ككل من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء مجال واجبات المدير تجاه الطلبة بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري (0.62) وحصلت مجالات واجبات المدير تجاه المجتمع، وواجبات المدير تجاه العاملين على متوسطات حسابية بلغت (4.10) و(4.01) وانحرافات معيارية (0.66) و(0.73)، وجاء مجال ارتباط المدير بالوظيفة بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.55) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.06) وانحراف معياري (0.56).

المجال الأول: ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها.

جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال ارتباط المدير بالوظيفة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يلتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة.	4.50	0.88	1	مرتفع
8	يدافع عن وظيفته إذا سمع قولا أو رأى فعلا يسيء لها.	4.27	0.90	2	مرتفع
3	ينظر إلى وظيفته من حيث هي مصدر اعتزاز له.	4.25	1.01	3	مرتفع
4	يقوم بتنمية مهاراته اللازمة لممارسة مهنته.	4.07	1.00	4	مرتفع
5	يتابع حضور الدورات لاكتساب المهارات والمعارف.	4.03	0.99	5	مرتفع
10	يتعاون مع زملائه للمطالبة بتحصيل الامتيازات.	3.97	1.07	6	متوسط
2	يقوم بالأعمال الإدارية غير المباشرة (المجالس واللجان المختلفة).	3.70	1.04	7	متوسط
9	يقوم بأعمال خارج وظيفته تحول دون قيامه بمهامه على أكمل وجه.	3.67	1.19	8	متوسط
1	يفضل البقاء في وظيفته حتى لو سنحت له فرصة الانتقال إلى وظيفة أخرى.	3.27	1.36	9	متوسط
7	يظهر التذمر من كثرة الأعمال المناطة به.	3.23	1.21	10	متوسط

يبين الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال ارتباط المدير بالوظيفة، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يلتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50) بانحراف معياري (.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يظهر التذمر من كثرة الأعمال المناطة به" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.23) بانحراف معياري (1.21).

المجال الثاني: واجبات المدير تجاه الطلبة.

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه الطلبة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يؤمن بأن يكون قدوة حسنة للطلبة.	4.46	0.79	1	مرتفع
17	يلتزم بمبدأ المحافظة على أسرار الطلبة التي يطلع عليها.	4.37	0.85	2	مرتفع
11	يؤكد أهمية تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.	4.35	0.86	3	مرتفع
18	يشجع على التعاون بين أولياء أمور الطلبة والمعلمين.	4.33	0.88	4	مرتفع
15	يعمل على إيجاد حلول لمشكلات تواجهه.	4.28	0.83	5	مرتفع
16	يميز بين الطلبة تبعا للدين.	4.28	1.07	6	مرتفع
19	يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	4.24	0.94	7	مرتفع
20	يعتقد بأن له دورا رئيسا في تنمية الطلبة.	4.22	0.87	8	مرتفع
12	يقوم بمتابعة برامج تعليمية مختلفة.	3.92	0.95	9	متوسط
13	يستعمل العقاب البدني لمعاقبة الطلبة.	3.82	1.10	10	متوسط

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال واجبات المدير تجاه الطلبة، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يؤمن بأن يكون قدوة حسنة للطلبة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46) بانحراف معياري (0.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يستعمل العقاب البدني لمعاقبة الطلبة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.82) بانحراف معياري (1.10).

المجال الثالث: واجبات المدير تجاه العاملين.

جدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه العاملين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يقوم بالدفاع عن العاملين أمام أفراد المجتمع.	4.16	0.89	1	مرتفع
30	يشجع العاملين على حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة في المدرسة.	4.14	0.88	2	مرتفع
21	يدافع عن العاملين أمام المسؤولين.	4.07	0.98	3	مرتفع
26	يراعي العدالة في توزيع المهام والواجبات على العاملين.	4.04	1.02	4	مرتفع
27	يحفز العاملين لإبداء آرائهم بحرية.	4.03	1.06	5	مرتفع
24	يحارب المداهنة والنفاق كأساليب للارتقاء الوظيفي.	4.00	1.31	6	مرتفع
28	يعزز الأداء المبدع للعاملين لفظيا وكتابيا.	4.00	1.00	7	مرتفع
23	يطلب المساعدة المهنية من العاملين في المدرسة.	3.95	0.89	8	متوسط
29	يقيم أداء العاملين بموضوعية ومنهجية.	3.88	1.04	9	متوسط
25	يلتزم بتقديم توصيات موضوعية عن العاملين.	3.83	0.92	10	متوسط

يبين الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه العاملين، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يقوم بالدفاع عن العاملين أمام استخدام أفراد المجتمع" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) بانحراف معياري (0.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يلتزم بتقديم توصيات موضوعية عن العاملين" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.92).

المجال الرابع: واجبات المدير تجاه المجتمع.

جدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه المجتمع من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته.	4.46	0.80	1	مرتفع
31	أراعي قيم المجتمع وأعرافه وتقاليده.	4.45	0.70	2	مرتفع
40	يدعو إلى تجنب دعاوى الإلحاد والطائفية والعصبية والحزبية والإقليمية.	4.40	0.91	3	مرتفع
39	يتصل مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أبنائهم.	4.18	0.88	4	مرتفع
33	يقوم بمعالجة المشكلات الاجتماعية.	4.08	0.84	5	مرتفع
37	يؤكد على ربط المنهاج المدرسي بواقع الحياة العملية.	4.01	0.97	6	مرتفع
38	يحض الموظفين على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج المدرسي.	3.97	1.00	7	متوسط
34	يحض العاملين في المدرسة على الإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع.	3.90	0.90	8	متوسط
36	يعمل على توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية.	3.87	0.97	9	متوسط
35	يتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة.	3.72	1.08	10	متوسط

يبين الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال واجبات المدير تجاه المجتمع، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "يقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46) بانحراف معياري (0.80)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.72) بانحراف معياري (1.08).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة من وجهة نظر المديرين ؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختلاف الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والخبرة من وجهة نظر المديرين.

أولا: النوع الاجتماعي.

جدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب النوع الاجتماعي على الولاء الوظيفي للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المديرين

المجال	ذكور		إناث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	4.22	0.35	4.30	0.38
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.59	0.29	4.50	0.37
واجبات المدير تجاه العاملين	4.62	0.338	4.43	0.37
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.53	0.33	4.50	0.31
الأداة ككل	4.49	0.25	4.43	0.26

يبين الجدول رقم (15) تباينا في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المديرين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير النوع (ذكور، إناث).

ثانيا: المؤهل العلمي.

جدول (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المؤهل العلمي على الولاء الوظيفي للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المديرين

المجال	بكالوريوس فأقل		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	4.32	0.32	4.25	0.38	4.23	0.39
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.50	0.43	4.56	0.27	4.57	0.32
واجبات المدير تجاه العاملين	4.45	0.38	4.54	0.33	4.59	0.41
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.52	0.23	4.48	0.34	4.57	0.37
الأداة ككل	4.45	0.23	4.46	0.25	4.49	0.29

يبين الجدول رقم (16) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـــراف المعيـــاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـــن وجهة نظر المديرين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأكثر).

ثالثا: مستوى المدرسة.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مستوى المدرسة على الولاء الوظيفي للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المديرين

المجال	أساسي		ثانوي	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	4.28	0.33	4.24	0.43
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.54	0.37	4.57	0.27
واجبات المدير تجاه العاملين	4.52	0.40	4.54	0.28
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.52	0.28	4.51	0.38
الأداة ككل	4.46	0.25	4.46	0.27

يبين الجدول رقم (17) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـــراف المعيـــاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـــن وجهة نظر المديرين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير مستوى المدرسة (أساسي، ثانوي).

رابعا: الخبرة.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الخبرة على الولاء الوظيفي للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المديرين

المجال	أقل من 10 سنوات		11-19		20 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	4.21	0.22	4.20	0.44	4.31	0.34
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.49	0.41	4.56	0.27	4.55	0.36
واجبات المدير تجاه العاملين	4.57	0.38	4.38	0.38	4.59	0.34
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.56	0.31	4.39	0.34	4.57	0.29
الأداة ككل	4.46	0.25	4.38	0.28	4.51	0.24

يبين الجدول رقم (18) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـــراف المعيـــاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـــن وجهة نظر المديرين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير الخبـــرة (اقل من 10 سنوات، 11-19 سنة، 20 سنة فأكثر).

ولفحص الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليـــل التباين الرباعي المتعدد على المجالات، وتحليل التباين الرباعي على الأداة ككل لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى الدراسة، والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظـــر المديرين، والجداول أرقام (19) و (20) توضح ذلك.

جدول رقم (19)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات من وجهة نظر المديرين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	0.226	1	0.226	1.648	0.205
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.113	1	0.113	0.942	0.337
0.95	واجبات المدير تجاه العاملين	0.100	1	0.100	0.781	0.381
ح=0.374	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.042	1	0.042	0.419	0.520
المؤهل	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	0.002	2	0.001	0.008	0.992
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.010	2	0.005	0.042	0.959
0.940	واجبات المدير تجاه العاملين	0.165	2	0.083	0.645	0.529
ح=0.935	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.113	2	0.056	0.565	0.572
مستوى	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	0.026	1	0.026	0.193	0.663
المدرسة	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.001	1	0.001	0.006	0.940
ويلكس =	واجبات المدير تجاه العاملين	0.076	1	0.076	0.590	0.446
0.974 ح=0.867	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.050	1	0.050	0.503	0.482
الخبرة	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	0.325	2	0.176	1.280	0.287
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.042	2	0.021	0.173	0.841
0.811	واجبات المدير تجاه العاملين	0.376	2	0.188	1.466	0.241
ح=0.252	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.420	2	0.210	2.107	0.132
الخطأ	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	6.867	50	0.137		
	واجبات المدير تجاه الطلبة	5.995	50	0.120		
	واجبات المدير تجاه العاملين	4.416	50	0.128		
	واجبات المدير تجاه المجتمع	4.988	50	0.100		
الكلي	ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	7.353	56			
	واجبات المدير تجاه الطلبة	6.181	56			
	واجبات المدير تجاه العاملين	7.346	56			
	واجبات المدير تجاه المجتمع	5.509	56			

يبين الجدول رقم (19) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة في جميع المجالات على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المديرين.

جدول رقم (20)

تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للأداة ككل من وجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.0001	1	0.0001	0.001	0.979
المؤهل العلمي	0.028	2	0.014	0.209	0.812
مستوى المدرسة	0.025	1	0.025	0.371	0.545
الخبرة	0.157	2	0.078	1.152	0.324
الخطأ	3.406	50	0.068		
الكلي	3.618	56			

يبين الجدول رقم (20) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لأثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة في الأداة ككل على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المديرين.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختلاف الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية حسب متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة من وجهة نظر المعلمين،

أولا: النوع الاجتماعي.

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب النوع على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

المجال	ذكور		إناث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	3.74	0.58	4.02	0.49
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.02	0.66	4.40	0.54
واجبات المدير تجاه العاملين	3.81	0.80	4.17	0.63
واجبات المدير تجاه المجتمع	3.92	0.74	4.26	0.54
الأداة ككل	3.87	0.61	4.21	0.47

يبين الجدول رقم (21) تباينا في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير النوع (ذكور، إناث).

ثانيا: المؤهل العلمي.

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المؤهل العلمي على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

المجال	بكالوريوس فأقل		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	3.92	0.56	3.90	0.43	3.73	0.67
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.27	0.60	4.22	0.55	3.98	0.82
واجبات المدير تجاه العاملين	4.01	0.74	4.09	0.53	3.83	1.02
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.11	0.67	4.19	0.58	3.90	0.74
الأداة ككل	4.08	0.57	4.10	0.42	3.86	0.74

يبين الجدول رقم (22) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـراف المعيـاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـن وجهة نظر المعلمين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العملي (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس + دبلوم، ماجستير فأكثر).

ثالثا: مستوى المدرسة.

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب مستوى الدراسة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

المجال	أساسي		ثانوي	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	3.94	0.50	3.84	0.60
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.25	0.57	4.20	0.68
واجبات المدير تجاه العاملين	4.02	0.71	4.00	0.76
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.13	0.62	4.07	0.71
الأداة ككل	4.09	0.53	4.03	0.60

يبين الجدول رقم (23) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـــراف المعيـــاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـــن وجهة نظر المعلمين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير مستوى المدرسة (أساسي، ثانوي).

رابعا: الخبرة.

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

المجال	اقل من 10 سنوات		11–19		20 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	3.81	0.63	3.85	0.46	4.04	0.52
واجبات المدير تجاه الطلبة	4.14	0.65	4.17	0.56	4.39	0.63
واجبات المدير تجاه العاملين	3.87	0.81	4.00	0.69	4.18	0.65
واجبات المدير تجاه المجتمع	4.00	0.70	4.02	0.62	4.32	0.61
الأداة ككل	3.95	0.60	4.01	0.50	4.23	0.54

يبين الجدول رقم (24) تباينا في المتوسط الحسابي والانحـــراف المعيـــاري على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية مـــن وجهة نظر المعلمين في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات متغير الخبـــرة (أقل من 10 سنوات، 11–19 سنة، 20 سنة فأكثر).

ولفحص الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات، وتحليل التباين الرباعي على الأداة ككل لأثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.

والجدولان (25) و(26) الآتيان يوضحان ذلك.

جدول رقم (25)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للمجالات من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	ارتباط المدير بالوظيفة	4.598	1	4.598	16.815	0.000
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	7.946	1	7.946	23.216	0.000
0.894	واجبات المدير تجاه العاملين	8.782	1	8.782	17.723	0.000
ح=0.001	واجبات المدير تجاه المجتمع	7.747	1	7.747	20.111	0.000
المؤهل	ارتباط المدير بالوظيفة	0.036	2	0.018	0.066	0.936
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.191	2	0.096	0.280	0.756
0.982	واجبات المدير تجاه العاملين	0.362	2	0.181	0.366	0.694
ح=0.842	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.668	2	0.334	0.867	0.422
مستوى	ارتباط المدير بالوظيفة	0.183	1	0.183	0.669	0.414
المدرسة	واجبات المدير تجاه الطلبة	0.001	1	0.001	0.002	0.963
ويلكس =	واجبات المدير تجاه العاملين	0.092	1	0.092	0.185	0.668
0.990 ح=0.690	واجبات المدير تجاه المجتمع	0.014	1	0.014	0.035	0.825
الخبرة	ارتباط المدير بالوظيفة	2.689	2	1.345	4.917	0.008
ويلكس =	واجبات المدير تجاه الطلبة	3.702	2	1.851	5.408	0.005
0.921	واجبات المدير تجاه العاملين	4.357	2	2.179	4.397	0.013
ح=0.015	واجبات المدير تجاه المجتمع	5.458	2	2.729	7.084	0.001
الخطأ	ارتباط المدير بالوظيفة	63.719	233	0.273		
	واجبات المدير تجاه الطلبة	79.743	233	0.342		
	واجبات المدير تجاه العاملين	115.453	233	0.496		
	واجبات المدير تجاه المجتمع	89.749	233	0.385		
الكلي	ارتباط المدير بالوظيفة	71.687	239			
	واجبات المدير تجاه الطلبة	92.374	239			
	واجبات المدير تجاه العاملين	128.743	239			
	واجبات المدير تجاه المجتمع	103.436	239			

يبين الجدول رقم (25) الآتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر النوع، في جميع المجالات، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين. وجاءت الفروق لصالح الإناث
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر الخبرة، في جميع المجالات، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر متغيري المؤهل العلمي ومستوى المدرسة في جميع المجالات، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.

جدول رقم (26)

تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية للأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	7.169	1	7.169	26.121	0.000
المؤهل	0.178	2	0.089	0.324	0.724
مستوى المدرسة	0.003	1	0.003	0.010	0.919
الخبرة	3.921	2	1.961	7.144	0.001
الخطأ	63.945	233	0.274		
الكلي	75.403	239			

يبين الجدول رقم (26) الآتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر النوع في الأداة ككل، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين. وجاءت الفروق لصالح الإناث

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر الخبرة في الأداة ككل على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) وفقاً لأثر متغيري المؤهل العلمي ومستوى المدرسة في الأداة ككل، على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين.

ولمعرفة اتجاهات الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية بطريقة(**توكي)**لأثر الخبرة في المجالات والأداة ككل على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية اربد الثانية من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (27) الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (27)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر الخبرة على المجالات والأداة ككل من وجهة نظر المعلمين

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	اقل من 10 سنوات	11–19	20 سنة فأكثر
ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها	أقل من 10 سنوات	3.81			
	11–19	3.85	−0.04		
	20سنة فأكثر	4.04	*−0.23	−0.19	
واجبات المدير تجاه الطلبة	أقل من 10 سنوات	4.14			
	11–19	4.17	−0.04		
	20 سنة فأكثر	4.39	*−0.25	−0.21	
واجبات المدير تجاه العاملين	أقل من 10 سنوات	3.87			
	11–19	4.00	−0.13		
	20 سنة فأكثر	4.18	*−0.31	−0.18	
واجبات المدير تجاه المجتمع	أقل من 10 سنوات	4.00			
	11–19	4.02	−0.03		
	20 سنة فأكثر	4.32	*−0.32	*−0.29	
الأداة ككل	أقل من 10 سنوات	3.95			
	11–19	4.01	−0.06		
	20سنة فأكثر	4.23	*−0.28	*−0.22	

يبين الجدول رقم (27) الآتي:

1. وجود فروق بين ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات وذوي الخبرة (20) سنة فأكثر وجاءت لصالح ذوي الخبرة (20) سنة فأكثر في مجال ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها.
2. وجود فروق بين ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات وذوي الخبرة (20) سنة فأكثر وجاءت لصالح ذوي الخبرة (20) سنة فأكثر في مجال واجبات المدير تجاه الطلبة.

3. وجود فروق بين ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات وذوي الخبـرة (20) سـنة فأكثر وجاءت لصالح ذوي الخبرة (20) سنة فأكثر في مجال واجبـات المـدير تجاه العاملين.

4. وجود فروق بين ذوي الخبرة أقل من (10) سـنوات وذوي الخبـرة (11-19) سنة من جهة وذوي الخبرة (20) سنة فأكثر من جهة أخري وجـاءت لصـالح ذوي الخبرة (20) سنة فأكثر في مجال واجبات المدير تجاه المجتمع.

5. وجود فروق بين ذوي الخبرة أقل من(10) سنوات وذوي الخبرة (11-19) سنة من جهة وذوي الخبرة (20) سنة فأكثر من جهة أخري وجـاءت لصـالح ذوي الخبرة (20) سنة فأكثر في الأداة ككل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى الـولاء الـوظيفي لـدى مـديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية، وعلاقته ببعض المتغيرات. وفيمـا يلي مناقشة لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فـي ضـوء الأسـئلة الرئيسية مدار البحث والمجالات المنبثقة عنها ومناقشتها على النحو الآتي:

1.5 مناقشة النتائج

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربيـة إربـد الثانية من وجهة نظرهم ؟

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكوميـة في مديرية تربية إربد الثانية جاء مرتفعاً ولجميع مجالات الدراسة. ففـي المجـال الأول الذي ينص على (ارتباط المدير بوظيفته وولائه لها)، قد يكون السـبب فـي ذلك عامل الاستقرار والرغبة لدى المدير بالاستمرار في الوظيفـة، وخاصـة أنـه أمضى سنوات طوالاً في العمل، مما خلق عنده الميل للاندماج فيه، مع أن الخيارات والبدائل أمامه قد تكون ضئيلة بحكم الوضع الراهن المتعلق في صعوبة الحصـول على وظائف. أما المجال الثاني الذي ينص على (واجبات المدير تجاه الطلبة)، فقد يعود السبب في ذلك إلى النظرة الإيجابية نحو الطلبة بصفتهم محوراً رئيسـاً مـن محاور العملية التربوية، التي تهدف للوصول إلى مخرجات صـالحة تتوافـق مـع مقتضيات مشروع الاقتصاد المبني على المعرفة، نظراً لارتباط ذلك بنجاح المجتمع وتطوره. وفيما يتعلق بالمجال الثالث الذي ينص علـى (واجبـات المـدير نحـو العاملين)، فقد يكون النمط الديمقراطي الشوري هو النمط السائد في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية، مما يخلق جواً متسماً بالعلاقات الحسنة بين أطراف العملية التربوية، تتجسّد في التعاون وتبادل الخبرات والإمكانيات، مما يسـهم فـي نجـاح العملية التربوية. أما المجال الرابع الذي ينص على (واجبات المدير تجاه المجتمع)،

فقد يعود السبب إلى أن المدرسة كمؤسسة تعليمية تعد نظاماً مفتوحاً في التفاعل مع المجتمع تتحسس احتياجاته وتحقق شعار التفاعل البناء والعلاقة التبادلية، ومن هنا فقد ينظر مدير المدرسة إلى أهمية تلك العلاقة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، مما ينعكس ذلك إيجابا على المدرسة والمحيط الموجودة فيه.

وقد اتفقت نتيجة هذه السؤال مع نتائج دراسة العمري (1992) التي دلت على أن متوسط الرضا الوظيفي العام عالٍ نسبيا عند مديري المدارس، ودراسة الرواشده (1995) التي أشارت إلى أن الوسط الحسابي لتقديرات الولاء الوظيفي لجميع المديرين بلغ 81.25% وذلك بمعدل عالٍ نسبيا.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المعلمين؟

يلاحظ من الجدول رقم(10) أن مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس كان مرتفعاً للمجالات الثاني والثالث والرابع، ومتوسطاً بفارق قليل بين الوسط الحسابي لتقدير مديري المدارس والوسط الحسابي لتقدير المعلمين، بمعنى أن هنالك توافقاً وانسجاماً بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين. ففيما يتعلق بالمجال الثاني (واجبات المدير تجاه الطلبة)، فقد يعود السبب في ذلك إلى أثر أخلاقيات مهنة التعليم على كل من المدير والمعلم على السواء في نظرتهم الإيجابية نحو الطلبة، بصفتهم محورًا رئيسًا نجاح المجتمع مرهون به، ومن الضروري إِيلاء هؤلاء الطلبة كل عناية ومتابعة واهتمام.

أما فيما يتعلق بتماثل وجهتي نظر المديرين والمعلمين في المجال الثالث (واجبات المدير نحو العاملين)، فربما يعود ذلك إلى المناخ الإيجابي في المدارس، الذي يتولد عنه علاقات حسنة بين العاملين ببعضهم من جهة، وبين المديرين من جهة أخرى، وقد يعود إلى التعاون وتبادل الخبرات والإمكانيات فيما بين أطراف العملية التربوية، مما يوجد مناخًا إنسانيًا حسنًا يسهم في تسيير العملية التعليمية.

أما المجال الرابع (واجبات المدير تجاه المجتمع)، فقد يكون السبب هو النظرة الموحدة إلى أن المدرسة المعاصرة نظام مفتوح، ينظر من خلاله إلى المجتمع وبما يحتويه من مؤسسات بشتى أنواعها وإمكانياتها وخبراتها على أنه رديف للمدرسة، والرابط بينهما علاقات تبادلية باتجاهين، مما يولد الاعتقاد بضرورة التعاون والتكامل بين المجتمع والمدرسة.

وفيما يتعلق باختلاف وجهات نظر المديرين والمعلمين نحو الوظيفة، التي دلت النتائج على ارتباط المديرين بالوظيفة بمستوى مرتفع من وجهة نظرهم ومستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، فربما يعود ذلك إلى المركز الوظيفي للمدير الذي يطمح من خلاله في الوصول إلى مراكز إدارية متقدمة، وقد يعود السبب ايضا إلى طبيعة عمل مدير المدرسة التي تتسم بالاستقرار والنظرة الإِيجابية نحو الوظيفة. وأما من وجهة نظر المعلمين، فقد ينظر لهذه الوظيفة على أنها الفرصة الوحيدة التي أتيحت للمعلم، والتي يجمع عليها أنها من المهن الصعبة التي تمتاز بأعباء عمل ثقيلة ومسؤوليات متعددة ، وقد يكون اختلاف طبيعة عمل كل منهما له أثر في ذلك.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية (α=0.05) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والخبرة من وجهة نظر المديرين؟

يلاحظ من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والخبرة، بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية من وجهة نظر المديرين. وفيما يلي مناقشة أثر كل متغير على حدة:

أولا: النوع الاجتماعي:

قد يعود السبب في ذلك إلى أن وظيفة مدير مدرسة سبيلٌ في الوصول إلـى مراكز إدارية متقدمة ضمن مجال العمل، مما يحقق الرضا الوظيفي والولاء للعمـل لدى المديرين (ذكوراً وإناثاً)، فضلاً عن أن عمل الإناث في قطاع التربيـة مـن الطموح الذي ينظر إليه بحكم رضا المجتمع عن هذه المهنة بشكل أكبر للإناث. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل مـن (الرواشـده، 1995) و ,Jackson), (2003 اللتين دلتا على عدم وجود فروق في الولاء للعمل وفقًا لأثر الجنس.

ثانيا: المؤهل العلمي:

قد يعود السبب في ذلك إلى عدم توظيف المؤَهلين المستفيدين مـن بـرامج التأهيل التربوي لمحتويات تلك البرامج ومضامينها رغم ما تحتويه مـن معلومـات ومهارات وقيم واتجاهات، ورغم دورها المباشر فـي إِبـراز المنظومـة القيميـة لأخلاقيات المهنة وأثرها الإِيجابي على الجانب المسلكي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفرحان، 1982)، و (المخلافي، 2001)، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا للمؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسـة (السعود وبطـاح، 1996)، التـي أظهرت وجود فروق في مدى التزام مديري المـدارس بأخلاقيـات المهنـة تبعًـا لمؤهلاتهم العلمية.

ثالثا: مستوى المدرسة:

ربما يكون سبب ذلك عائدا إلى الامتيازات المتشابهة بين مديري المـدارس الثانوية والأساسية مع الفارق في حجم المدرسة، فمديرو كلا المـرحلتين يمنحـون علاوة الإدارة نفسها، ويتنافسون على برنامج التأهيل التربوي بالقدر نفسه، مما قـد يكون سببا في حصول الرضا والتماثل في الشعور الإِيجابي نحو العمل.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل مـن (الفرحـان، 1982) و (الرواشدة، 1995)، اللتين دلت نتائجهما على ازدياد ارتبـاط المعلـم والمـدير وولائهما لمهنتهما، كلما كانت المرحلة التي يعملان فيها أعلى مستوى فـي السـلم التعليمي.

رابعا: الخبرة:

قد يعود السبب في ذلك إلى أن النسبة الكبرى ممن طبقت عليهم الدراسة من المديرين، لا توجد فروق كبيرة في خبراتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (مساد، 1988) و (Burke & Collison, 2004) بعدم وجود فروق دالة إحصائيا وفقًا لمتغير الخبرة. واختلفت مع نتيجة دراسة الفرحان (1982)، التي أشارت إلى ازدياد ولاء المعلم لمهنة التعليم بازدياد سنوات الخبرة.

خامسا:مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية (α=0.05) بين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية تبعا لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

يلاحظ من الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تبعا لأثر النوع والخبرة ولجميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمؤهل العلمي ومستوى المدرسة ولجميع المجالات. وفيما يلي مناقشة أثر كل متغير على حدة:

أولا: النوع الاجتماعي:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولجميع المجالات تبعا لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، قد يكون سببه طبيعة العرف الاجتماعي في البيئة التي طبقت فيها الدراسة في النظرة الإيجابية نحو مهنة التعليم للإناث، مما قد يحقق الرضا الوظيفي، فضلا عن عدم المسؤولية الاقتصادية تجاه الأسرة، بحكم أن الرجل هو المعيل المباشر في ذلك. وأما من جهة المعلمين، فقد تكون فرصة التعليم قد فرضت عليه على غير رغبة منه، بحكم ندرة الوظائف الحكومية والخاصة، فضلا عن الظروف المعيشية الصعبة بحكم المسؤوليات المتعددة التي تواجه فئة المعلمين. وقد يكون للمشكلات السلوكية

(ظاهرة العنف)، التي أصبحت تستشري في مدارس الذكور في ظل غياب قـوانين رادعة تعيد للمعلم هيبته، وللمهنة النبيلة مكانتها، قد يكون لها أثر في ذلك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفرحان وزملائـه (1982)، التـي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائيا لصالح المعلمات فيما يتعلق بـالولاء لمهنـة التعليم.

ثانيا:المؤهل العلمي:

يلاحظ من الجدول رقم (25) عدم وجود فروق دالـة إحصـائيا ولجميـع المجالات تبعا للمؤهل العلمي، ويلاحظ أن هنالك تطابقاً بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين في أثر المؤهل العلمي، قد يكون سببه عدم توظيـف محتويـات بـرامج التأهيل التربوي ومضامينه في مجال العمل من قبل الخريجين، رغم الكم الهائل من المعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات.

ثالثا:مستوى المدرسة:

يلاحظ من الجدول رقم (25)عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية بـين مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية تبعا لمستوى المدرسـة مـن وجهة نظر المعلمين، وهذا ما توافق مع وجهة نظر المديرين. وقد يعود السبب فـي ذلك إلى تشابه المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية لكلا المسـتويين الأساسـي والثانوي.

رابعا: الخبرة:

يلاحظ من الجدول (25) ومن خلال تحليل التباين الرباعي المتعـدد لأثـر الخبرة على الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية لجميع المجالات من وجهة نظر المعلمين، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تبعًا لمتغير الخبرة. ولمعرفة اتجاهات الفـروق الدالـة إحصـائيا بـين المتوسطات تم استخدام اختبار المقارنات البعدية بطريقة(**توكي**) لأثر الخبرة، وقـد

كانت في جميع المجالات لصالح ذوي الخبرة (20) سنه فأكثر، وقد يعود السبب في ذلك إلى أثر الخبرة في التعليم على درجة إخلاص المعلم للمهنـــة، وخاصـــة ذوي الخبرات الكبيرة الذين تتوافر لديهم فرص كبيرة للتنافس على مراكز وظيفية متقدمة مثل مساعد، ومدير مدرسة، ومشرف تربوي ...الخ. لاسيما وأنها من الطموحـــات والخيارات القوية أمام المعلم. وقد يعود السبب أيضا إلى أن ذوي الخبرة وخاصـــة ممن تجاوز (20) سنة فأكثر، قد اكتسبوا معارف ومهارات واتجاهات إيجابية نحـــو الولاء الوظيفي، ممّا يؤدي إلى التعلق بالوظيفة والقدرة على الفهم المميـــز لأهميـــة الولاء الوظيفي، فينعكس بشكل إيجابي على الأداء وارتفاع المتوسطات لديهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الفرحان وزملائه، 1982)، و(الإبراهيم، 2003)، وستيفنز وزملائـــه(;Stevens et al)، فـــي ازديـــاد الـــولاء الوظيفي وفقًا لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراسة العمري (1992) ومساد (1988) والسعود وبطاح (1996) و (Burke & Collison, 2004).

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومـــن خـــلال الحاجـــة التربوية لمفهوم الولاء الوظيفي على جميع الصعد، ولما لموضوع الولاء الـــوظيفي من أهمية في تشكيل سلوك العاملين وتحديده وتنشيطه، فإنه يمكـــن الإشـــارة إلـــى التوصيات والاقتراحات الآتية :

1. اعتبار تكوين الاتجاهات الإيجابية نحو وظيفة مدير المدرسة هـــدفا عامـــا لأي برنامج تخطيطي، لأن مثل هذه الاتجاهات تعد لازمًا من لوازم الإعداد والتدريب قبل الخدمة وأثناءها.
2. زيادة الاهتمام من قبل إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم، بتنظـــيم ورش خاصة يشرف عليها أساتذة مختصون لديهم الخبرة الكافية في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية المتعلقة بمفهوم الولاء الوظيفي، إثراءً للعاملين حول هـــذا المفهوم.

3. ضرورة تعزيز المديرين ذوي الولاء المرتفع من خلال إجراءات مادية ومعنوية.
4. وضع معايير موضوعية لملء الوظائف الشاغرة بعيدًا عن المحسوبية والواسطة، للحفاظ على النوعية في عملية الاختيار.
5. إجراء المزيد من دراسات الولاء الوظيفي لمختلف قطاعات التربية ولمتغيرات أخرى كالأجور، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والاستقلالية في العمل، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

المراجع

أ- المراجع العربية:

الإبراهيم، عدنان بدري. (2003). الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، **أبحاث اليرموك** – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 19 العدد 3أ،ص ص 1145ــ1159.

أبو رمان، غالب محمد علي. (1995). **تضارب الولاء المهني- التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى المحاسبين القانونيين في الأردن " دراسة ميدانية"** رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

أبو النصر، مدحت محمد. (2005). **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

احمد، احمد إبراهيم. (1998). **الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية**. القاهرة، دار الفكر العربي.

انيس، إبراهيم وآخرون. (1972) ، **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، القاهرة، دار إحياء التراث العربي.

التميمي، سوسن. (1996). أخي مدير المدرسة: كيف تتعامل مع معلم يرغب عن مهنة التعليم، **رسالة المعلم**، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول، وزارة التربية والتعليم، عمان، الاردن.

الحجري، سالم بن محمد. (2002). **واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط، جامعة السلطان قابوس.

حريم، حسين. (2004). **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخشالي، شاكر جار الله. (2003). اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **المجلة**

الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، ص ص 124–158.

رشيد، مازن فارس. (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار، **الإدارة العامة**، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثالث.

الرواشدة، خلف سليمان. (1995). **اثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك اربد، الاردن.

سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، اميمة ومخامرة، محسن. (1985). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الثانية.

سعود، راتب وبطاح، احمد. (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، **دراسات ـ العلوم التربوية**، المجلد 23 ، العدد 2.

سليمان، أبو بكر محي الدين طاهر، (1995). **التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2003). **خماسية الولاء – كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟** الطبعة الأولى، الكويت، شركة الإبداع الخليجي.

شهاب، إبراهيم بدر، (1998). **معجم مصطلحات الإدارة العامة**، الطبعة الأولى ، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

الطوباسي، عادل محمد حسين، (1980). **واقع الادارة المدرسية في الاردن،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

عبد الفتاح، حسين، (1992). الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تعليم وتعلم اللغة العربية، **رسالة المعلم**، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الرابع، وزارة التربية والتعليم، عمان، الاردن.

عبيدات، زهاء الدين احمد، (2001). **القيادة والإدارة التربوية في الإسلام**، الطبعة الأولى، بيروت، دار البيارق للطباعة والنشر والتوزيع.

العجو، ماهر،(2002). استراتيجية الإدارة والعامل البشري، **الجزيرة**، العدد 10589 السعودية، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر..

العديلي، ناصر بن محمد،(2001). تحقيق رياض عساف، هل الولاء الوظيفي لدينا مفقود ؟ **الجزيرة**، العدد 10391، السعودية، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر.

العزام، محمد علي نوفان، (1991). **اثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

العضايلة، علي محمد، (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد العاشر، العدد السادس، ص ص 13ــ32.

العلي، محمد مهنا، (1985). **الإدارة في الإسلام**، الطبعة الأولى، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع.

العمري، خالد، (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص 12ــ36.

غوشة، زكي راتب، (1983). **أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة**، الطبعة الأولى، عمان، مطبعة التوفيق.

الفرحان، اسحق احمد، ولطفي لطفية، ومحمد الخوالدة، (1982). قياس مدى ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التربية والتعليم وولائهم لها والعوامل المؤثرة في ذلك، **دراسات**، مجلد 9، عدد 2، ص ص 29ـــ67.

القباعي، محمود، (1985). السلوك الإداري والإنتاجية، **رسالة المعلم**، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، وزارة التربية والتعليم، عمان، الاردن.

كارلوك، راندل، ووارد، جون، ترجمة دعد العسلي، (2004). **التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية**، الطبعة الأولى، بيروت، الدار العربية للعلوم.

كيرناغان، كنيث، (1997). القيم: المفاهيم الأخلاقية والاحتراف بالإدارة العامة ، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية** ، مجلد 2، العدد 3،ص ص 7ـــ64.

المخلافي، محمد سرحان، (2001). أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء – كلية التربية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 17، العدد 2، ص ص 185ـــ220.

مرسي، محمد منير، (1977). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب.

المزروعي، خميس بن محمد، (2003). **مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

مساد، احمد عمر، (1988). **العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

المعاني، أيمن عودة، (1990). **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

المعاني، أيمن عودة، (1996). **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع،** عمان ، مركز أحمد ياسين .

المعشر، زياد، (2003). قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الاردن، **دراسات- العلوم الإدارية**، المجلد 30، العدد 1، ص ص 164ـ182.

الموسى، محمد شفيق. (1995). **دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

نشوان، يعقوب حسن، وجميل عمر نشوان. (2004). **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، الطبعة الثانية، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب. (1982). **الإدارة والأشراف التربوي بين النظرية والتطبيق،** الطبعة الأولى، عمان، دار الفرقان.

هيجان، عبد الرحمن احمد. (1998). أهمية الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، **أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية**، الطبعة الأولى، ص ص 7ـ192.

وزارة التربية والتعليم. (1982). **مجموعة القوانين والأنظمة التربوية** ، الجزء الثامن ، قسم التوثيق التربوي، عمان، الاردن .

وزارة التربية والتعليم. (1999). **رسالة المعلم**، المجلد التاسع والثلاثون، العددين الثالث والرابع، عمان، الاردن

وزارة التربية والتعليم. (2003). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية** ، الجزء الرابع عشر، إدارة الشؤون القانونية، قسم التشريعات القانونية، عمان، الاردن.

اليامي، احمد مداوس. (2003). دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية، **المجلة العربية للإدارة**، العدد الثاني، ص ص 1-36.

ب ــ المراجع الأجنبية :

Burke, M.E, & Collison, J. (2004), **Employee Trust and Organizational Loyalty Poll findings, Society for human resource management**, Retrieved April ,15, 2005 available on htt://www.shrm.org/research

Carmeli, A. & Gefen, D.(2005), The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20 No.2 Retrieved october, 21,2005, available on http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

Chui-seng, Y.B. (1999),**The career commitment of primary teachers in Brunei Darussalam: Perceptions of teaching as a career, Research in Education**. Retrieved March, 31, 2005 available on http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3765/is_199911/ai_n88673666

Davis, k, & Newstrom, J.w.(1989), **Human Behavior At Work Organizational Behavior**, Eighth Edition.

Foote, D.A; Seipel, S.J; Johnson, N.B; Duffy, M.K; (2005), Employee commitment and Organizational Policies, **Management decision**, Vol. 43 No. 2, pp. 203-219. Retrieved october, 21,2005, available on htt://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm

Freund, A. & Carmeli, A.(2003), An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No .7, pp . 708 – 725 . Retrieved October ,21, 2005, available on http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

Jackson, P.R, (2004), Employee Commitment to Quality its conceptualization and measurement, **International journal of quality & reliability management**, Vol. 21 No. 7, pp. 714-730 Retrieved October ,21 ,2005, available on.htt://www.emeraldinsight.com/0265-671x.htm

Jernigang, I.E; Beggs, J.M; Kohut, G.F, (2002), Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type, **Journal of managerial psychology,** Vol. 17 No. 7, 2002, pp. 564-579 Retrieved october, 21,2005, available on. htt://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

Lamsa, A.M, & Savolainen, T. (2000), The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change, **Leadership & organization development journal,** pp. 297-306 Retrieved october, 21,2005, available on. htt://www.emerald-library.com

Lok, P. & Crawford, J. (2001), Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating role of Job Satisfaction**, Journal**

of Managerial psychology, Vol. 16 No. 8, pp. 594-613. Retrieved october, 21,2005, from htt://www.emerald-library.com

Peerman, C; Bobst, J; Schmitt, M.; Tolsma, J.; Walters, D. (2002), **Job commitment of human resources professionals**. Retrieved march, 31, 2005 available on: http://www.iashrm.org/hr-study-summary-4-03 PDF .

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1991), Motivation And Work Behavior. New york. Mc Graw-Hill

Raju, P.M, & Srivastava, R.C. (1994), Factors Contributing to Commitment to the Teaching Profession, **The International Journal of Educational Management**, Vol.8, No.5, pp. 7-13, Emerald Group Publishing Limited.

Shepherd, J.L, & Mathews, B.P.(2000), Employee Commitment: Academic VS Practitioner Perspectives, **Employee Relations**, Vol. 22 No. 6, 2000, pp. 555-575. Retrieved october, 21,2005, available on htt://www.emerald-library.com

Singh, V. & Vinnicombe, S.(1998), What does " Commitment" Really Mean? Views of UK and Swedish Engineering Managers, **Personnel Review**, Vol. 29 No.2,2000, pp. 228-258. Retrieved october, 21,2005, available on http://www.emerald-library.com

Vandenberg, R.J & Lance, C.E; (1992), Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal of Management**. Retrieved March, 31, 2005 available on http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289745

Yousef, D.A, (2001), Islamic Work Ethic A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context, **Personnel review**, Vol. 30 No. 2, pp. 152-169 Retrieved october, 21,2005, available on. htt://www.emerald-library.com/ft

ملــحــق (أ)

أداة الدراسة المخصصة للمديرين

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير/أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

فاستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية يقوم الباحث بدراسة حول **(مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين)** .

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس لتوضيح طرق بناء وتدعيم الولاء لديهم والوصول إلى أعلى إنتاجية منهم. ولهذا تم بناء استبيان مكون من (40) فقرة تبين المؤشرات السلوكية التي يقومون بها وتدل على ولائهم لوظيفتهم ويقابل كل منها خمسة اختيارات .

ونظرا لما تتمتعون به من مكانة تربوية كبيرة فإنني على ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على هذا الاستبيان.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة(X) في المكان المخصص بجانب كل فقرة والتي ترونها تعبر عن مستوى الممارسة لهذا السلوك.

أود أن أحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ، والله ولي التوفيق.

الباحث: علي احمد حسن الجوارنة

جامعة مؤتة

أرجو التكرم بتعبئة المعلومات المطلوبة التالية بدقة وموضوعية .

(1) النوع الاجتماعي	**ذكر** ☐	**أنثى** ☐	
(2) المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ☐	بكالوريوس+دبلوم ☐	ماجستير فأكثر ☐
(3) مستوى المدرسة	أساسي ☐	ثانوي ☐	
(4) الخبرة	أقل من 10 سنوات ☐	10–19 سنة ☐	20 سنة فأكثر ☐

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	أفضل البقاء في وظيفتي حتى لو سنحت لي فرصة الانتقال إلى وظيفة أخرى.					
.2	أقوم بالأعمال الإدارية غير المباشرة (المجالس واللجان المختلفة).					
.3	أنظر إلى وظيفتي من حيث هي مصدر اعتزاز لي.					
.4	أقوم بتنمية مهاراتي اللازمة لممارسة وظيفتي.					
.5	أتابع حضور الدورات لاكتساب المهارات والمعارف.					
.6	ألتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة.					
.7	أظهر التذمر من كثرة الأعمال المناطة بي.					
.8	أدافع عن وظيفتي إذا سمعت قولاً أو رأيت فعلاً يسئ لها.					
.9	أقوم بأعمال خارج وظيفتي تحول دون قيامي بمهامي على أكمل وجه.					
.10	أتعاون مع زملائي للمطالبة بتحصيل الامتيازات.					
.11	أؤكد أهمية تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.					
.12	أقوم بمتابعة برامج تعليمية مختلفة.					
.13	أستعمل العقاب البدني لمعاقبة الطلبة.					
.14	أؤمن بأن أكون قدوة حسنة للطلبة.					

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.15	أعمل على إيجاد حلول لمشكلات تواجهني.					
.16	أميز بين الطلبة تبعا للدين .					
.17	ألتزم بمبدأ المحافظة على أسرار الطلبة التي اطلع عليها.					
.18	أشجع على التعاون بين أولياء أمور الطلبة والمعلمين .					
.19	أعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.					
.20	أعتقد بأن لي دوراً رئيساً في تنمية الطلبة.					
.21	أدافع عن العاملين أمام المسئولين					
.22	أقوم بالدفاع عن العاملين أمام أفراد المجتمع.					
.23	أطلب المساعدة المهنية من العاملين في المدرسة.					
.24	أحارب المداهنة والنفاق كأساليب للارتقاء الوظيفي.					
.25	ألتزم بتقديم توصيات موضوعية عن العاملين.					
.26	أراعي العدالة في توزيع المهام على العاملين .					
.27	أحفز العاملين لإبداء آرائهم بحرية.					

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.28	أعزز الأداء المبدع للعاملين لفظيا وكتابيا.					
.29	أقيم أداء العاملين بموضوعية ومنهجية.					
.30	أشجع العاملين على حسن استخدام الموارد المتاحة.					
.31	أراعي قيم المجتمع وأعرافه وتقاليده .					
.32	أقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته.					
.33	أقوم بمعالجة المشكلات الاجتماعية.					
.34	أحض العاملين في المدرسة على الإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع.					
.35	أتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة.					
.36	أعمل على توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية.					
.37	أؤكد على ربط المنهاج المدرسي بواقع الحياة العملية.					
.38	أحض الموظفين على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج المدرسي.					
.39	أتصل مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أبنائهم.					
.40	أدعو إلى تجنب دعاوى الإلحاد و الطائفية و العصبية والحزبية و الإقليمية.					

ملـــحـــق (ب)

أداة الدراسة المخصصة للمعلمين

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم/أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

فاستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية يقوم الباحث بدراسة حول **(مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية إربد الثانية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين) .**

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس لتوضيح طرق بناء وتدعيم الولاء لديهم والوصول إلى أعلى إنتاجية منهم. ولهذا تم بناء استبيان مكون من (40) فقرة تبين المؤشرات السلوكية التي يقومون بها وتدل على ولائهم لوظيفتهم ويقابل كل منها خمسة اختيارات .

ونظرا لما تتمتعون به من مكانة تربوية كبيرة فإنني على ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على هذا الاستبيان.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة(X) في المكان المخصص بجانب كل فقرة والتي ترونها تعبر عن مستوى الممارسة لهذا السلوك.

ملاحظة: أخي المعلم/ أختي المعلمة هذه الأداة موجهة لك لتقدير مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظرك.

أود أن أحيطكم علما بان إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ، والله ولي التوفيق.

الباحث: علي احمد حسن الجوارنة

جامعة مؤتة

أرجو التكرم بتعبئة المعلومات المطلوبة التالية بدقة وموضوعية .

(1) النوع الاجتماعي	☐ ذكر	☐ أنثى	
(2) المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس فأقل	☐ بكالوريوس+ دبلوم	☐ ماجستير فأكثر
(3) مستوى المدرسة	☐ أساسي	☐ ثانوي	
(4) الخبرة	☐ أقل من 10 سنوات	☐ 10-19 سنة	☐ 20 سنة فأكثر

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يفضل البقاء في وظيفته حتى لو سنحت له فرصة الانتقال إلى وظيفة أخرى.					
2	يقوم بالأعمال الإدارية غير المباشرة (المجالس واللجان المختلفة).					
3	ينظر إلى وظيفته من حيث هي مصدر اعتزاز له.					
4	يقوم بتنمية مهاراته اللازمة لممارسة مهنته.					
5	يتابع حضور الدورات لاكتساب المهارات والمعارف					
6	يلتزم بالقواعد الأخلاقية للوظيفة					
7	يظهر التذمر من كثرة الأعمال المناطة به.					
8	يدافع عن وظيفته إذا سمع قولاً أو رأى فعلاً يسئ لها.					
9	يقوم بأعمال خارج وظيفته تحول دون قيامه بمهامه على أكمل وجه.					
10	يتعاون مع زملائه للمطالبة بتحصيل الامتيازات.					
11	يؤكد أهمية تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.					
12	يقوم بمتابعة برامج تعليمية مختلفة.					
13	يستعمل العقاب ألبدني لمعاقبة الطلبة.					
14	يؤمن بأن يكون قدوة حسنه للطلبة.					
15	يعمل على إيجاد حلول لمشكلات تواجهه.					
16	يميز بين الطلبة تبعا للدين .					

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غيـــر متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	يلتزم بمبدأ المحافظـــة علـــى أســـرار الطلبة التي يطلع عليها.					
18	يشجع على التعاون بين أولياء أمـــور الطلبة والمعلمين .					
19	يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.					
20	يعتقد بأن له دوراً رئيسياً فـــي تنميـــة الطلبة.					
21	يدافع عن العاملين أمام المسئولين.					
22	يقوم بالدفاع عن العاملين أمام أفـــراد المجتمع.					
23	يطلب المساعدة المهنية من العاملين في المدرسة.					
24	يحارب المداهنـــة والنفـــاق كأســـاليب للارتقاء الوظيفي.					
25	يلتزم بتقديم توصيات موضوعية عـــن العاملين.					
26	يراعي العدالة في توزيع المهام علـــى العاملين .					
27	يحفز العاملين لإبداء آرائهم بحرية.					
28	يعزز الأداء المبدع للعـــاملين لفظيـــا وكتابيا.					
29	يقـــيم أداء العـــاملين بموضـــوعية ومنهجية.					

التسلسل	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
30	يشجع العاملين على حسن استخدام الموارد المتاحة.					
31	يراعي قيم المجتمع وأعرافه وتقاليده.					
32	يقوم بتعزيز حب العمل على وحدة الأمة والوطن والذود عن حريته.					
33	يقوم بمعالجة المشكلات الاجتماعية.					
34	يحض العاملين في المدرسة على الإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع.					
35	يتفاعل مع المجتمع المحلي عبر دعوة المحاضرين لإلقاء محاضرات مختلفة.					
36	يعمل على توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية.					
37	يؤكد على ربط المنهاج المدرسي بواقع الحياة العملية.					
38	يحض الموظفين على توظيف البيئة المحلية في إثراء المنهاج المدرسي.					
39	يتصل مع أولياء أمور الطلبة لمتابعة أبنائهم.					
40	يدعو إلى تجنب دعاوى الإلحاد و الطائفية والعصبية والحزبية و الإقليمية.					

ملــحــق (ج)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
1	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الأردنية
2	الأستاذ الدكتور عبد الله الرشدان	الأردنية
3	الأستاذ الدكتور دلال ملحس	الأردنية
4	الدكتور حسين المومني	الأردنية
5	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الأردنية
6	الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة	اليرموك
7	الدكتور عبد الفتاح خليفات	مؤتة
8	الدكتور حسن الطعاني	مؤتة
9	الدكتور يزيد السويطي	الهاشمية
10	الدكتور فايز الحديدي	الهاشمية
11	الدكتور أسامة عبيدات	الهاشمية
12	الدكتور عباس عبد المهدي	عمان العربية للدراسات العليا
13	الدكتور تيسير الخوالدة	عمان العربية للدراسات العليا